



TESIS - BM185407

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN LEADER-MEMBER EXCHANGE
TERHADAP TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS
PADA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. WG)**

**BUDI WIJAYA
09211850013017**

**Dosen Pembimbing:
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc.**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Budi Wijaya

NRP: 09211850013017

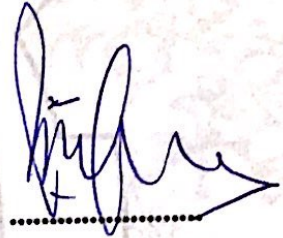
Tanggal Ujian: 14 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

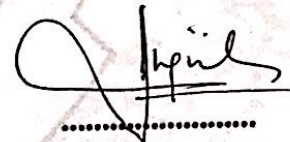
1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc.**
NIP: 195904301989031001



.....

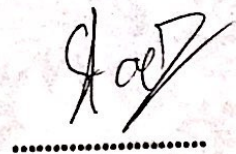
Penguji:

1. **Dr. Ir. Sri Gunani Partiw**
NIP: 196605311990022001



.....

2. **Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, PhD**
NIP: 1987201711061



.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital

Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076



PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PADA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. WG)

Nama : Budi Wijaya
NRP : 09211850013017
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc.

ABSTRAK

Masalah karyawan dialami oleh banyak perusahaan, termasuk PT. WG. Kantor Pusat PT. WG memiliki tingkat turnover tertinggi di antara semua lokasi PT. WG. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan hubungan antara pimpinan dan karyawan (*Leader-Member Exchange - LMX*) terhadap *turnover intention* karyawan di Kantor Pusat PT. WG. Selain itu juga bertujuan untuk memberikan masukan kepada manajemen PT. WG mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan LMX.

Penelitian ini menggunakan metode korelasional dengan data primer yang dikumpulkan menggunakan metode survei dalam bentuk kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis kesesuaian model dengan hipotesis yang telah diajukan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan LMX berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu PT. WG perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan LMX. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, PT. WG dapat melakukan analisa beban kerja dan penilaian kinerja karyawan. PT. WG juga perlu melakukan sesi sosialisasi untuk menyadarkan peran karyawan terhadap keberhasilan perusahaan. Setiap atasan juga perlu membangun komunikasi, memberikan penghargaan serta tanggung jawab lebih kepada bawahannya. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan PT. WG dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawannya di Kantor Pusat.

Kata kunci: kepuasan kerja, komitmen organisasional, leader-member exchange, turnover intention

**THE RELATIONSHIP OF JOB SATISFACTION,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LEADER-
MEMBER EXCHANGE ON TURNOVER INTENTION (CASE
STUDY IN HEAD OFFICE EMPLOYEE OF PT. WG)**

By : Budi Wijaya
Student Identity Number : 09211850013017
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc.

ABSTRACT

The problem of turnover is experienced by many companies, including PT. WG. Head office of PT. WG has the highest rate of turnover among all locations of PT. WG. This study aims to determine the effect of job satisfaction, organizational commitment, and the relationship between leaders and the employees (Leader-Member Exchange - LMX) on employee turnover intention at the Head Office of PT. WG. It also aims to provide input to the management of PT. WG regarding things that need to be done to improve job satisfaction, organizational commitment, and LMX.

This study uses a correlational method with primary data collected using a survey method in the form of a questionnaire. Collected data is analyzed the suitability of the model with the hypothesis that has been proposed. Based on research that has been done, it was found that job satisfaction, organizational commitment, and LMX have a significant effect on turnover intention. Therefore PT. WG needs to pay attention to factors that influence job satisfaction, organizational commitment and LMX. To increase job satisfaction, PT. WG can do workload analysis and performance appraisal. PT. WG also needs to conduct socialization sessions to make every employee aware their role to the company's success. Each leader also needs to establish communication, give rewards and more responsibility to his subordinates. With these steps, it is expected that PT. WG can reduce the level of employee turnover intention at the Head Office.

Key words: job satisfaction, organizational commitment, leader-member exchange, turnover intention

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen ITS.

Selain itu, ucapan terima kasih juga penulis ucapkan kepada beberapa pihak lainnya yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini. Pihak-pihak tersebut adalah:

1. Keluarga penulis yang telah mendukung penulis secara moral, doa, materi, serta semangat.
2. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam menyusun proposal tesis.
3. Karyawan Kantor Pusat PT. WG yang telah berkenan menjadi responden dalam penelitian ini.
4. Dosen-dosen pengajar di MMT ITS.
5. Para staff MMT ITS.
6. Teman-teman seangkatan MI 2018.
7. Semua pihak yang telah membantu serta mendukung penyusunan proposal tesis ini.

Penulis menyadari kekurangan serta keterbatasan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis mengharapkan saran, kritik, serta masukan guna penyempurnaan tesis ini. Diharapkan jika ke depannya penelitian ini dapat dikembangkan untuk objek penelitian yang lain atau analisa yang lebih mendalam. Semoga tesis ini dapat berguna dan membantu semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Batasan Penelitian	8
1.6. Sistematika Penulisan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Konsep Dasar	11
2.1.1. <i>Turnover Intention</i>	11
2.1.2. Kepuasan Kerja	12
2.1.3. Komitmen Organisasional	14
2.1.4. <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	16
2.2. Pengaruh Antar Variabel	17
2.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	17
2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasional dan <i>Turnover Intention</i>	18
2.2.3. Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> dan <i>Turnover Intention</i>	18
2.4. Penelitian Terdahulu	19

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian	23
3.2. Model Penelitian	23
3.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	25
3.4. Pengukuran Variabel	26
3.5. Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data	26
3.6. Instrumen Penelitian	28
3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	29
3.7.1. Uji Validitas	29
3.7.2. Uji Reliabilitas	29
3.8. Teknik Analisis Data	29

BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisa Karakteristik Responden	33
4.1.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	34
4.1.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia	34
4.1.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	36
4.1.4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. WG	37
4.2. Analisa Deskriptif Hasil Kuesioner	38
4.2.1. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	38
4.2.2. Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	40
4.2.3. Deskriptif Variabel <i>Leader-Member Exchange</i>	42
4.2.4. Deskriptif Variabel <i>Turnover Intention</i>	43
4.3. Uji Validitas & Reliabilitas	44
4.3.1. Uji Validitas	44
4.3.2. Uji Reliabilitas	46
4.4. Uji Normalitas	47
4.4.1. Evaluasi <i>Univariate</i> dan <i>Multivariate</i>	47
4.4.2. Evaluasi <i>Outliers</i>	48
4.4.3. Evaluasi Multikolinearitas & Singularitas	49

4.5. Uji Kesesuaian Model	49
4.6. Pengujian Hipotesis	50
4.7. Pembahasan	51
4.8. Implikasi Manajerial	52

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	57
5.2. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah & Persentase Karyawan Aktif PT. WG per Juni 2019	2
Tabel 1.2 Daftar 10 Lokasi dengan Jumlah Karyawan Tetap yang Keluar Tertinggi PT. WG Tahun 2018	3
Tabel 1.3 Pembagian Divisi untuk Karyawan Tetap di Kantor Pusat PT. WG	4
Tabel 1.4 Data Rekrutmen PT. WG Tahun 2018	5
Tabel 1.5 Data Orientasi Karyawan Baru PT. WG Tahun 2018	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	24
Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert	26
Tabel 3.3 Pembagian Sampel pada Masing-masing Divisi	27
Tabel 3.4 Daftar Pertanyaan pada Kuesioner	28
Tabel 3.5 Parameter Uji <i>Goodness of Fit</i>	31
Tabel 4.1 Jumlah Sampel dari Masing-masing Divisi	33
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	34
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	35
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	36
Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. WG	37
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja	39
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional	41
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel <i>Leader-Member Exchange</i>	42
Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel <i>Turnover Intention</i>	43
Tabel 4.10 Nilai <i>Standardized Loading Estimate</i> Hasil Olah Data	45
Tabel 4.11 Nilai AVE berdasarkan Hasil Olah Data	45
Tabel 4.12 Nilai <i>Discriminant Validity</i>	46
Tabel 4.13 Nilai CR berdasarkan Hasil Olah Data	46
Tabel 4.14 Nilai <i>Univariate</i> dan <i>Multivariate</i> berdasarkan Hasil Olah Data	47
Tabel 4.15 Nilai <i>Mahalanobis</i> berdasarkan Hasil Olah Data	48
Tabel 4.16 Hasil Uji Kesesuaian Model	50
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tren Karyawan Keluar di Kantor Pusat PT. WG	3
Gambar 3.1 Model Penelitian	25
Gambar 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	34
Gambar 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	35
Gambar 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	36
Gambar 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. WG ...	38
Gambar 4.5 Nilai <i>Standardized Loading Estimate</i> Hasil Olah Data	44
Gambar 4.6 Nilai Determinan Matriks Kovarian	49

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang

Manusia memiliki banyak kebutuhan yang harus dipenuhi dalam kehidupannya. Kebutuhan manusia digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu kebutuhan primer, kebutuhan sekunder, dan kebutuhan tersier. Manusia perlu berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya tersebut.

Berusaha yang dimaksud secara umum dilakukan dengan bekerja. Terdapat dua kelompok besar pekerjaan manusia, yaitu bekerja sebagai karyawan atau sebagai wirausahawan. Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu untuk mendapatkan upah. Upah yang didapatkan itulah yang nantinya digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karyawan harus tetap bekerja pada organisasi tersebut agar tetap mendapatkan upah.

Terdapat banyak hal yang menyebabkan seorang karyawan dapat bertahan untuk bekerja pada suatu perusahaan, misalnya lingkungan kerja yang menyenangkan, pekerjaan yang sesuai minat & bakat, hubungan yang baik dengan atasan, kesempatan meningkatkan karir, kesempatan pengembangan diri, dan lain sebagainya. Apabila terdapat satu atau beberapa faktor yang menyebabkan karyawan dapat bertahan pada suatu perusahaan tidak terpenuhi, maka akan muncul keinginan pada karyawan untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan ini disebut sebagai *turnover intention*.

Seorang karyawan yang mulai berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tertentu biasanya kinerjanya menurun. Karyawan juga mulai berkeinginan untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain, ditandai dengan karyawan tersebut mulai membuka situs-situs pencari kerja. Hubungan antara

karyawan dengan atasannya juga bisa menjadi kendur karena adanya keinginan untuk berpindah perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, sangat jelas bahwa *turnover intention* memiliki dampak negatif pada suatu perusahaan. *Turnover intention* dapat menyebabkan menurunnya produktifitas karyawan sehingga dapat mempengaruhi produktifitas organisasi. Selain itu *turnover intention* juga dapat menyebabkan suasana kerja yang kurang kondusif dalam suatu organisasi. Ketika karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar tersebut. Perusahaan juga perlu mengeluarkan biaya serta waktu untuk melatih kembali karyawan penggantinya dari awal.

Penelitian ini menggunakan PT. WG sebagai objek penelitian. PT. WG merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri perunggasan terpadu. Beberapa bidang usaha yang dikerjakan oleh PT. WG adalah pakan ternak, pembibitan ayam, peternakan ayam, pemotongan ayam, serta pengolahan daging ayam. PT. WG memiliki unit usaha & perwakilan di hampir seluruh wilayah di Indonesia. Total karyawan PT. WG sebanyak 5833 karyawan. Kantor pusat PT. WG terletak di Surabaya dengan jumlah karyawan sebanyak 400 orang. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. WG. Penentuan objek penelitian ini didasarkan pada persentase karyawan tetap di PT. WG yang paling besar, yaitu 57.07% dari total seluruh karyawan aktif PT. WG. Data jumlah dan persentase karyawan aktif PT. WG per Juni 2019 ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah & Persentase Karyawan Aktif PT. WG per Juni 2019

Jenis Karyawan	Jumlah	Persentase
Karyawan Tetap	3329	57.07%
Karyawan Harian	1504	25.78%
Karyawan Outsourcing	527	9.03%
Karyawan Borongan	381	6.53%
Karyawan Kontrak	92	1.58%
Total	5833	100%

Sumber: Data HRD PT. WG

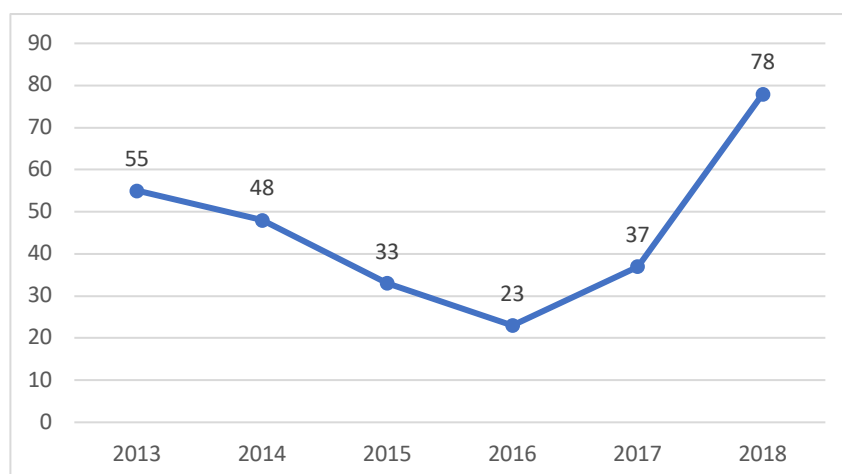
Secara spesifik pada penelitian mengambil objek karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG. Objek ini dipilih karena berdasarkan data karyawan keluar PT. WG pada tahun 2018 menunjukkan bahwa jumlah karyawan keluar Kantor Pusat adalah yang tertinggi di tahun 2018, yaitu 75 karyawan. Daftar 10 lokasi dengan jumlah karyawan tetap yang keluar tertinggi tahun 2018 ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Daftar 10 Lokasi dengan Jumlah Karyawan Tetap yang Keluar Tertinggi PT. WG Tahun 2018

Lokasi	Jumlah
Surabaya - Kantor Pusat	78
Gempol Pasuruan	64
Sukabumi	56
Singosari	41
Batu	20
Nganjuk	16
Jember	15
Beji Pasuruan	14
Lumajang	14
Situbondo	12

Sumber: Data HRD PT. WG

Jumlah karyawan keluar di Kantor Pusat PT. WG mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan paling signifikan terjadi pada tahun 2018 dengan persentase peningkatan 190%. Tren karyawan keluar di Kantor Pusat PT. WG ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Tren Karyawan Keluar di Kantor Pusat PT. WG (Sumber: Data HRD PT. WG)

Karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG terbagi ke dalam 12 divisi. Pembagian divisi untuk karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG ditunjukkan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Pembagian Divisi untuk Karyawan Tetap di Kantor Pusat PT. WG

Divisi	Jumlah Karyawan
Ayam Pedaging	72
Budidaya	18
TDPA	9
<i>Feed Technology</i>	5
Internal Audit	17
Keuangan & Akuntansi	97
Logistik	37
Operasional <i>Aquafeed</i>	5
Pemasaran Feed & DOC	18
Kemitraan	31
Teknologi Informasi	28
Umum	63
TOTAL	400

Sumber: Data HRD PT. WG

Dalam proses rekrutmen untuk mencari pengganti karyawan yang keluar, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan, di antaranya adalah proses wawancara dan psikotes. Departemen Rekrutmen PT. WG melakukan sendiri proses rekrutmennya, mulai dari mencari kandidat sampai dengan karyawan bergabung. Berdasarkan data rekrutmen PT. WG tahun 2018, terlihat bahwa *load* kerja Departemen Rekrutmen PT. WG sangat tinggi. Dalam setahun, Departemen Rekrutmen PT. WG memproses 1172 kandidat untuk proses wawancara, terdiri atas 1032 kandidat untuk kebutuhan karyawan Kantor Pusat dan 140 kandidat untuk kebutuhan karyawan Non-Kantor Pusat. Kandidat yang diproses ke tahapan psikotes sebanyak 342 karyawan, terdiri atas 225 kandidat untuk kebutuhan karyawan Kantor Pusat dan sebanyak 117 kandidat untuk kebutuhan karyawan

Non-Kantor Pusat. Data rekrutmen PT. WG tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Data Rekrutmen PT. WG Tahun 2018

Jenis Proses	Kantor Pusat	Non-Kantor Pusat	Total
Wawancara	1032	140	1172
Psikotes	225	117	342
Bergabung	74	20	94

Sumber: Data HRD PT. WG

Tak berhenti sampai karyawan bergabung, perusahaan juga perlu melatih karyawan yang baru bergabung untuk melakukan pekerjaannya. Saat karyawan baru bergabung, Departemen Pelatihan PT. WG melakukan proses orientasi karyawan baru. Selama tahun 2017, Departemen Pelatihan PT. WG melakukan orientasi karyawan baru kepada sebanyak 72 kali untuk 110 karyawan, terdiri atas 48 kali untuk 75 karyawan Kantor Pusat, serta 24 kali untuk 35 karyawan Non-Kantor Pusat. Dalam satu kali kegiatan orientasi karyawan baru, baik orientasi kantor pusat maupun non-kantor pusat, jumlah karyawan yang mengikuti proses orientasi karyawan baru bisa lebih dari satu orang.

Lamanya proses orientasi kurang lebih 90 menit untuk orientasi kantor pusat dan 30 menit untuk karyawan non-kantor pusat. Dari estimasi waktu tersebut, Departemen Pelatihan PT. WG menggunakan waktu sebanyak 84 jam dalam setahun hanya untuk melakukan orientasi karyawan baru, terdiri atas 72 jam untuk orientasi kantor pusat dan 12 jam untuk orientasi non-kantor pusat. Waktu ini belum termasuk waktu yang digunakan atasan untuk mengajari karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Data orientasi karyawan baru PT. WG tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5 Data Orientasi Karyawan Baru PT. WG Tahun 2018

Jenis Orientasi	Jumlah Karyawan	Jumlah Kegiatan	Estimasi Waktu
Kantor Pusat	75	48	72 jam
Non-Kantor Pusat	35	24	12 jam
TOTAL	110	72	84 jam

Sumber: Data HRD PT. WG

Turnover intention merupakan masalah yang serius yang dihadapi oleh suatu perusahaan (Saeed, et al., 2014). Salah satu masalah yang dihadapi adalah mengenai biaya (Lambert, 2001). Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, baik karena karyawan tersebut memang ingin meninggalkan perusahaan, maupun karena kebijakan perusahaan (bukan kehendak dari karyawan yang bersangkutan), perusahaan mengeluarkan biaya yang tidak kecil. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut kembali karyawan untuk menggantikan karyawan tersebut. Belum lagi perusahaan harus melatih karyawan baru tersebut untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan rutinnnya. Tentu perusahaan tidak hanya rugi secara biaya, tapi juga waktu & tenaga. Beberapa penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa *turnover intention* erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Tidak hanya itu, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dengan anggota organisasi atau biasa disebut dengan *Leader-Member Exchange (LMX)*

Spector (1997) menjabarkan kepuasan kerja sebagai suatu ukuran sejauh mana seorang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk bertahan di dalam suatu perusahaan (Borda & Norman 1997). Terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja yang dijelaskan oleh Weiss (2002), diantaranya adalah lingkungan kerja, kondisi kerja, atasan dan bawahan, jenjang karir, peluang mendapatkan pelatihan, serta upah & insentif. Menurut Malhotra & Mukherjee (2004), karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya lebih mudah untuk beradaptasi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat penting dimiliki oleh seorang karyawan.

Komitmen organisasional juga berpengaruh terhadap *turnover intention*. Menurut Caught & Shadur (2000), komitmen organisasional adalah keadaan komitmen karyawan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi, dan melibatkan tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Menurut Starnes & Truhon (2005), karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasional yang rendah.

Faktor lain yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan suatu perusahaan adalah hubungan antara pemimpin dengan karyawan dalam suatu perusahaan. Faktor ini disebut dengan *Leader-Member Exchange* (LMX). Menurut Saeed, et al. (2014), LMX menentukan kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggota organisasinya. Kekuatan dari hubungan ini adalah membuat anggota tim merasa sebagai bagian dari kelompok yang membantu mencegah persepsi dan ketidasetaraan yang berdampak negatif. Dengan hubungan yang baik ini, anggota tim memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan perusahaannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG?
3. Bagaimana pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG?
4. Bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG
2. Mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG
3. Mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG
4. Memberikan masukan kepada manajemen PT. WG untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan LMX karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu contoh temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *Leader-Member Exchange* terhadap *turnover intention*
2. Dapat digunakan sebagai masukan/bahan pertimbangan kebijakan bagi manajemen, khususnya manajemen SDM PT. WG untuk memahami masalah dibalik tingginya *turnover intention* karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG, sehingga nantinya diharapkan dapat meningkatkan efektifitas perusahaan

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada Kantor Pusat PT. WG yang sampelnya diambil dari Karyawan Tetap dengan jumlah karyawan 400 orang. Dari populasi tersebut, diambil sampel sebanyak 200 responden. Variabel yang diteliti meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *Leader-Member Exchange* (LMX).

1.6. Sistematika Penulisan

Secara garis besar, penulisan laporan penelitian ini dibagi dalam lima bab. Masing-masing akan dibagi ke dalam beberapa sub bab yang berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Sistematika penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijabarkan gambaran penelitian secara umum. Bab ini tersiri atas beberapa sub bab, yaitu: latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan dari penelitian ini, termasuk di dalamnya adalah penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini. Secara spesifik bab ini mencakup rancangan penelitian, batasan penelitian, model penelitian, kerangka pemikiran teoritis, perumusan hipotesis, pengukuran variabel, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, data dan pengumpulan data, uji validitas dan uji reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV: ANALISA & PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran subjek penelitian yang secara garis besar menjelaskan tentang responden penelitian dari karakteristik responden, analisa deskriptif hasil kuesioner, analisa SEM-AMOS, uji hipotesis, pembahasan, *Focus Group Discussion* (FGD), dan implikasi manajerial

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini disampaikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, serta saran yang berguna sebagai masukan terhadap manajemen PT. WG, termasuk juga saran bagi peneliti selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan dari penelitian ini, termasuk di dalamnya adalah penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

2.1. Konsep Dasar

Menurut Saeed, et al. (2014), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja (*turnover intention*), di antaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *Leader-Member Exchange* (LMX). Berikut akan dijabarkan masing-masing faktor yang mempengaruhi tersebut.

2.1.1. Turnover Intention

Turnover intention adalah keinginan dari seorang karyawan dari sebuah perusahaan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja atau keinginan sutau perusahaan memberhentikan karyawannya (Saeed, et al., 2014). *Turnover intention* dibagi menjadi dua kelompok, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. Pada *voluntary turnover*, karyawan meninggalkan perusahaannya karena keinginannya sendiri. Sebaliknya, *involuntary intention* menunjuk pada suatu kondisi di mana suatu perusahaan merasa tidak puas pada kinerja seorang karyawan dan memutuskan untuk memberhentikannya. Menurut Lambert & Hogan (2008), *voluntary turnover* lebih merugikan perusahaan, namun lebih sering muncul dalam suatu perusahaan.

Turnover intention memiliki dampak yang serius terhadap sebuah perusahaan, terutama dari segi finansial perusahaan (Lambert & Hogan, 2008). Dari segi finansial, perusahaan perlu mengeluarkan biaya secara langsung dan tidak langsung. Menurut Weisberg & Kirschenbaum (1991), biaya yang dikeluarkan secara langsung oleh perusahaan adalah biaya kehilangan kinerja dan keahlian karyawan, biaya rekrutmen, dan pelatihan karyawan baru. Tak hanya itu, muncul pula biaya langsung untuk lembur untuk meng-*cover* posisi yang kosong, waktu

administrasi untuk mengatur ulang jadwal, dan mendapatkan persetujuan untuk mempekerjakan karyawan baru. Biaya tidak langsung yang perlu ditanggung perusahaan termasuk hilangnya jejaring sosial, peningkatan penggunaan karyawan yang tidak berpengalaman, kurangnya karyawan, dan penurunan semangat kerja.

Menurut Lambert & Hogan (2008), pergantian karyawan yang tinggi dapat menyebabkan kurangnya staf, yang pada akhirnya dapat menurunkan kualitas kerja dan meningkatkan risiko keselamatan kerja. Selain itu, pergantian tinggi dapat meningkatkan penggunaan lembur. Selain itu, karyawan mungkin dapat melakukan pekerjaan di bawah standar, kelebihan beban yang dibebankan pada mereka dapat menyebabkan mereka mempertimbangkan untuk berhenti juga. Dengan demikian, tingkat *turnover* yang tinggi dapat memicu *turnover* di masa depan di antara karyawan yang ada.

Menurut Andini (2006), karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan melewati beberapa tahapan sampai pada akhirnya benar-benar meninggalkan perusahaan, yaitu:

- Karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan
- Karyawan menarik diri dari lingkungan kerjanya
- Karyawan berpikir untuk mencari lowongan pekerjaan yang lain
- Karyawan mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain
- Karyawan meninggalkan perusahaan

2.1.2. Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (1993) dalam Syptak, et al. (1999), kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu *hygiene issue* dan *motivator*. *Hygiene issue (dissatisfier)* merupakan faktor yang tidak mampu memotivasi karyawan, namun dapat meminimalisasi ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan kerja apabila tidak ditangani dengan baik. Di sisi lain, *motivator (satisfier)* adalah faktor yang mampu menimbulkan kepuasan kerja yang

didapatkan melalui pemenuhan kebutuhan akan makna dan pertumbuhan pribadi. Hal-hal yang termasuk dalam kelompok *hygiene issue* adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan perusahaan & administratif

Kebijakan perusahaan dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman jika kebijakan tersebut tidak jelas atau tidak berlaku secara merata. Meskipun kebijakan ini tidak dapat meningkatkan motivasi atau kepuasan karyawan, namun dengan kebijakan yang adil & berlaku sama untuk semua pihak, maka kebijakan tersebut mampu mengurangi ketidakpuasan.

2. Supervisi atau pengawasan

Untuk mengurangi ketidakpuasan dalam bidang ini, seorang penyelia harus dipilih secara bijak. Seorang penyelia harus mampu memberikan umpan balik kepada bawahannya secara positif, tepat & adil.

3. Gaji

Gaji bukan motivator utama bagi karyawan, tetapi karyawan ingin dibayar secara adil. Jika karyawan merasa tidak diberi kompensasi dengan baik, karyawan akan tidak merasa bahagia dalam pekerjaannya.

4. Hubungan interpersonal

Sebagian kepuasan dalam suatu pekerjaan adalah kontak sosial dalam tempat kerja. Karyawan perlu memiliki waktu yang cukup untuk bersosialisasi dalam lingkungan kerjanya.

5. Kondisi kerja

Lingkungan tempat karyawan bekerja memiliki dampak pada tingkat kebanggaan untuk diri mereka sendiri dan untuk pekerjaan yang dilakukan. Perusahaan perlu menjaga peralatan dan fasilitas secara baik.

Selain *hygiene issue*, faktor *motivator* juga perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa hal yang termasuk ke dalam faktor motivator adalah:

1. Pekerjaan

Yang paling penting bagi motivasi karyawan adalah membantu setiap karyawan percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan

bahwa tugas mereka bermakna. Atasan perlu menekankan bahwa setiap kontribusi yang dilakukan karyawannya memberikan hasil yang positif.

2. Pencapaian

Setiap individu ingin melakukan pekerjaan dengan baik dan mencapai target yang ditentukan. Manajemen harus menetapkan tujuan dan standar yang jelas dan dapat dicapai untuk setiap posisi. Individu juga harus menerima umpan balik yang teratur dan tepat waktu tentang apa yang mereka lakukan dan harus tertantang secara memadai dalam pekerjaan mereka.

3. Pengakuan

Karyawan di semua tingkatan organisasi ingin diakui untuk pencapaian mereka di pekerjaan. Jika atasan melihat karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, atasan perlu meluangkan waktu untuk segera mengakui pekerjaan baik mereka.

4. Tanggung jawab

Karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik jika mereka mempunyai rasa memiliki atas pekerjaan mereka. Atasan perlu memberi karyawan kebebasan yang cukup untuk melakukan tugas mereka sehingga mereka merasa "memiliki" hasilnya.

5. Kemajuan

Perusahaan perlu menghargai kesetiaan dan kinerja karyawan dengan sebuah kemajuan. Jika perusahaan tidak memiliki posisi untuk mempromosikan karyawan, pertimbangkan untuk memberinya gelar baru yang mencerminkan tingkat pekerjaan yang telah diraihinya. Jika memungkinkan, dukung karyawan dengan memungkinkan mereka melanjutkan pendidikan, yang akan membuat mereka lebih berharga.

2.1.3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki komitmen untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi dengan melibatkan tingkat identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan (Caught & Shadur, 2000). Respon emosional ini dapat diukur melalui

tingkah laku, keyakinan, dan sikap dari seorang karyawan. Meyer & Allen (1997) membagi komitmen organisasional ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Komitmen moral (afektif): Komitmen yang timbul ketika seorang karyawan berpegang sepenuhnya pada nilai-nilai dan tujuan organisasi. Mereka secara emosional terlibat dalam organisasi serta merasa memiliki tanggung jawab pribadi terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Kelompok ini biasanya menunjukkan kinerja yang baik, sikap kerja yang positif. Mereka memiliki kecenderungan untuk bertahan di dalam organisasi sebagai sesuatu yang mereka inginkan (Adeyemo, 1999).
2. Komitmen kalkulatif: Komitmen yang timbul ketika seorang karyawan mendasarkan hubungannya dengan organisasi pada apa yang mereka terima sebagai timbal balik terhadap usahanya dan apa yang akan hilang ketika mereka meninggalkan organisasi (misal: upah, tunjangan, asosiasi). Mereka melakukan upaya terbaik mereka hanya ketika penghargaan yang diberikan padanya sesuai dengan harapan mereka. Mereka memiliki kecenderungan untuk bertahan di dalam organisasi sebagai sesuatu yang mereka butuhkan (Meyer, et al., 1993).
3. Komitmen normatif: Komitmen yang timbul ketika seorang karyawan bertahan di dalam suatu organisasi berdasarkan standar perilaku yang diharapkan atau norma sosial. Mereka menghargai kepatuhan, kewaspadaan, dan formalitas. Penelitian menunjukkan bahwa mereka cenderung menampilkan sikap dan perilaku yang sama dengan mereka yang memiliki komitmen afektif. Mereka memiliki kecenderungan untuk bertahan di dalam organisasi sebagai sesuatu yang mereka seharusnya mereka lakukan (Yavuz, 2010).

Zangaro (2001) menambahkan kelompok tambahan yaitu alienatif komitmen. Komitmen ini timbul ketika seorang karyawan tidak memiliki kendali atau dampak dalam suatu organisasi. Kelompok ini biasanya menampilkan kinerja yang buruk. Mereka juga memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.4. *Leader-Member Exchange (LMX)*

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan teori yang berfokus pada hubungan diadik (hubungan antara dua orang), yaitu antara pemimpin dengan masing-masing anggota tim atau bawahan (Lunenberg, 2010). Perlakuan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbeda antara satu bawahan dengan bawahan lainnya.

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi membentuk dua kelompok, *in-group* dan *out-group* (Lunenberg, 2010). Anggota *in-group* menerima tanggung jawab, penghargaan, dan perhatian yang lebih besar. Mereka bekerja di dalam lingkaran komunikasi pemimpinnya. Mereka juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan serta diberikan tanggung jawab lebih.

Berbeda dengan *in-group*, anggota *out-group* berada di luar lingkaran komunikasi pemimpinnya (Lunenberg, 2010). Mereka menerima penghargaan dan perhatian yang lebih sedikit dari pemimpinnya. Pemimpin memperlakukan mereka sesuai aturan kebijakan formal. Mereka memperoleh dukungan, pertimbangan, dan bantuan yang bersifat *mandatory* (wajib), namun tidak lebih dari batasan tersebut.

Untuk membangun LMX yang baik. Schermerhorn, et al. (2011) menjabarkan beberapa cara yang dapat dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan pertemuan terpisah dengan masing-masing anggota tim untuk membantu mengevaluasi motivasi dan potensi masing-masing, sekaligus membangun peran mutual yang diharapkan
2. Dari hasil pertemuan pertama, temukan beberapa karyawan yang paling menjanjikan untuk membangun rasa saling percaya, loyalitas, dan rasa hormat dengan anggota *in-group* tersebut
3. Beberapa hubungan dengan anggota *in-group* dapat meningkat menjadi komitmen timbal balik dengan visi, misi, dan tujuan dalam organisasi
4. Memberikan penghargaan kepada anggota *in-group* dengan status, pengaruh, dan manfaat yang lebih besar sebagai imbalan atas perhatian ekstra dari mereka
5. Menindaklanjuti dengan pengamatan dan diskusi sehari-hari, serta berupaya meningkatkan jumlah anggota *in-group*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Saeed, et al (2014) dan Starnes & Truhon (2005), ketiga faktor di atas (kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan LMX) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan suatu perusahaan, sehingga ketiga faktor ini dipilih dalam penelitian ini ini.

2.2. Pengaruh Antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Menurut Trevor (2001), sebagian besar studi menerangkan bahwa kepuasan kerja memainkan peranan utama terhadap *turnover* karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi kunci psikologis terhadap keinginan untuk meninggalkan suatu perusahaan (Vidal, et al., 2007). Kepuasan kerja menyumbang respon emosi yang positif sehingga karyawan mendapatkan apa yang mereka inginkan serta nilai dalam pekerjaan mereka. Ketika suatu pekerjaan memberikan nilai, maka karyawan akan merasa bahagia & puas dengan pekerjaannya (Saeed, et al., 2014). Kebahagiaan dan kepuasan inilah yang disebut kepuasan kerja.

Spector (1997) menjabarkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan keinginan untuk meninggalkan perusahaannya. Brayfield & Crockett (1955) juga menerangkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *turnover intention*. Menurut Mobley (1977), kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan. Ketika kepuasan kerja seorang karyawan tidak terpenuhi, mereka seringkali berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya, membandingkan pekerjaannya dengan yang lain, kemudian mengevaluasi alternatif-alternatif untuk meninggalkan perusahaannya dan berpindah kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention*

Komitmen organisasional merupakan keterikatan seorang karyawan dengan suatu organisasi (Mathieu & Zajac, 1990). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan memiliki kecenderungan lebih rendah untuk berpikir meninggalkan pekerjaannya (Starnes & Truhon, 2005). Hal ini terutama berlaku pada karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi.

Komitmen organisasi berarti respon positif terhadap kondisi kerja, kepercayaan pada tujuan organisasi, serta keinginan untuk mencapai hubungan yang efektif dengan organisasi (Scholarious & Marks, 2004). Komitmen organisasi dan *turnover intention* secara signifikan terkait satu sama lain dan memiliki hubungan negatif (Al Arkoubi, et al., 2007). Komitmen seorang karyawan serta respon dan dorongan yang positif dari organisasi mampu memotivasi karyawan (Meyer & Allen, 1991). Hal ini juga menyebabkan karyawan tetap berada di dalam organisasi. Jika komitmen dengan organisasi rendah dan karyawan tidak memiliki minat khusus terhadap tujuan organisasi, maka mereka dapat meninggalkan organisasi (Starnes & Truhon, 2005).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah:

H2: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.2.3. Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Turnover Intention*

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan teori yang berfokus pada hubungan diadik (hubungan antara dua orang), yaitu antara pemimpin dengan masing-masing anggota tim atau bawahan (Lunenberg, 2010). Seorang pemimpin dapat memiliki hubungan yang berbeda antara satu bawahan dengan bawahan yang lain (Saeed, et al., 2014). Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya seringkali mendapatkan bantuan dan dukungan dari pemimpinnya (Kraemer, et al., 2001), memiliki kemungkinan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Liden & Graen, 1980), serta peluang lebih tinggi untuk mengembangkan dirinya (Graen & Scandura, 1987). Menurut Gerstner & Day

(1997), kualitas LMX yang tinggi membuat pencapaian hasil kerja yang diinginkan lebih mudah, peningkatan kinerja, tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, serta penurunan tingkat keinginan karyawan untuk berhenti.

Tingkat LMX yang tinggi memberikan peningkatan kinerja karyawan sehingga membantu pencapaian kerja yang diinginkan (Saeed, et al., 2014). Selain itu, hubungan yang baik seorang karyawan dengan pemimpinnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, meningkatkan komitmen organisasional, sehingga pada akhirnya mampu menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah:

H3: *Leader-Member Exchange* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.3. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, diperlukan suatu landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung teori yang diajukan landasan yang dapat digunakan sebagai acuan adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Iqra Saeed, et al. (2014)	The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment	Regression	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja, Kinerja, <i>Leader Member Exchange</i>, Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional</p> <p>Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Kepuasan kerja, kinerja, dan <i>leader member exchange</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, sedangkan kecerdasan emosional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i></p>
2	Rita Andini (2006)	Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)	SEM-AMOS	<p>Variabel Independen: Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional</p> <p>Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara negatif berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.</p>

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

3	Dea Nathisa (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: pada Pegawai Tidak Tetap di PT. SCI Cabang Surabaya)	SEM-PLS	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara negatif berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i></p> <p>Komitmen organisasional dan <i>turnover intention</i> secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak signfikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja</p>
4	Qureshi, Iftikhar, et al. (2013)	Relationship Between Job Stress, Workload, Environment, and Employee Turnover Intention: What We Know, What Should We Know	<i>Reggresion</i>	<p>Variabel Independen: <i>Stress, Workload, Environment</i></p> <p>Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Stres kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i></p>

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

5	Paramita (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Unitex di Bogor	<i>Reggresion</i>	Variabel Independen: Kepuasan Kerja, Stres Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
				Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i>	
6	Mawardi (2016)	Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Dealer Honda CV. Semoga Jaya Cabang Tenggarong	<i>Reggresion</i>	Variabel Independen: Komitmen Oganisasi, Kepuasan Kerja	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i>
				Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i>	

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan guna menguji hipotesis yang ditunjukkan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan pada bab ini mencakup rancangan penelitian, batasan penelitian, model penelitian, kerangka pemikiran teoritis, perumusan hipotesis, pengukuran variabel, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, data dan pengumpulan data, uji validitas dan uji reliabilitas, serta teknik analisis data.

3.1. Rancangan Penelitian

Jika ditinjau dari tujuan penelitiannya, penelitian ini tergolong penelitian korelasional. Penelitian korelasional adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013). Jika dilihat dari sumber datanya, penelitian ini tergolong sebagai penelitian primer. Penelitian primer adalah penelitian yang datanya diperoleh dari pihak pertama atau berasal dari pihak yang memiliki data. Berdasarkan jenis penelitian yang dilakukan, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *survey*. Penelitian *survey* adalah penelitian yang dilakukan pada populasi, namun data yang dipelajari adalah data yang dari sampel yang diambil dari populasi. Penelitian *survey* umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang mendalam. Jika sampel yang diambil adalah representatif maka generalisasinya kuat. Berdasarkan cara pengumpulan datanya, penelitian dikategorikan sebagai penelitian kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan sejumlah pertanyaan terstruktur atau dengan format pertanyaan tertentu.

3.2. Model Penelitian

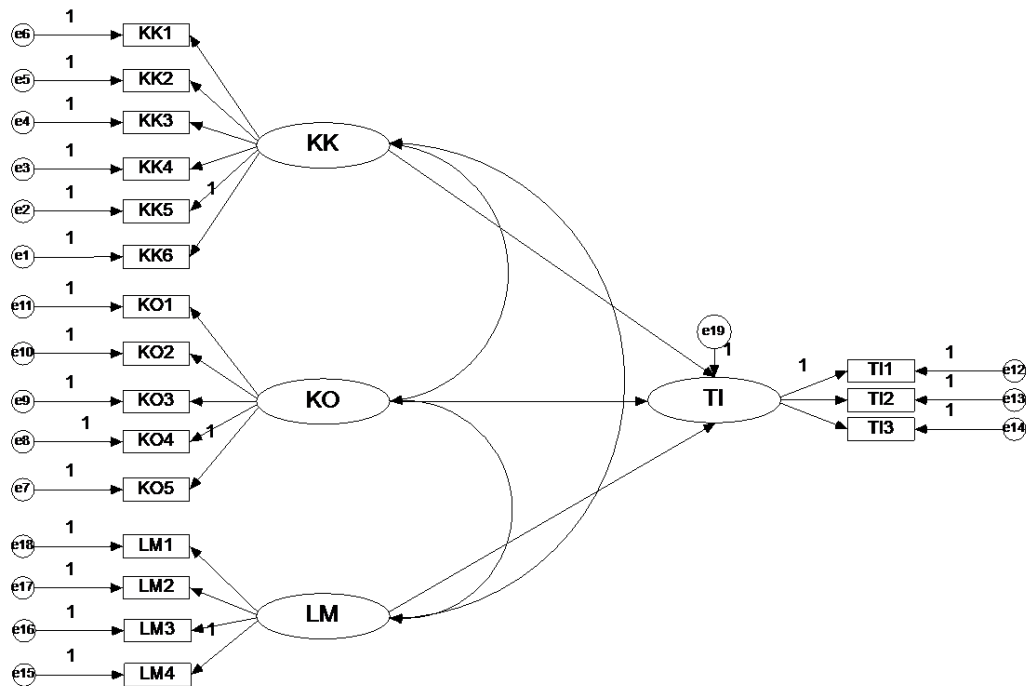
Dalam penelitian ini akan dicari hubungan pengaruh antara variabel eksogen dengan variabel endogen serta indikator yang mempengaruhinya.

Variabel-variabel yang akan diamati tersebut kemudian dijabarkan dalam indikator-indikator penelitian. Menurut Andini (2006), Herzberg (1993), Meyer & Allen (1997), Schermerhorn (2011), dan Saeed, et al (2014), indikator-indikator yang berpengaruh terhadap masing-masing variabel adalah seperti yang dijabarkan pada Tabel 3.1. Adapun hubungan antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan oleh Gambar 3.1.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
<u>Eksogen:</u> Kepuasan kerja	KK1 Kepuasan terhadap kebijakan perusahaan KK2 Kepuasan terhadap gaji KK3 Kepuasan terhadap lingkungan sosial KK4 Kepuasan terhadap pekerjaan KK5 Kepuasan terhadap pengakuan dari atasan KK6 Kepuasan terhadap promosi jabatan & kesempatan untuk maju
<u>Eksogen:</u> Komitmen organisasional	KO1 Ketertarikan terhadap pekerjaan KO2 Tanggung jawab terhadap pekerjaan KO3 Keterlibatan terhadap masalah perusahaan KO4 Perasaan sebagai bagian dari perusahaan KO5 Tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan
<u>Eksogen:</u> <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	LM1 Komunikasi yang baik dengan atasan LM2 Perhatian yang cukup dari atasan LM3 Tanggung jawab lebih dari atasan LM4 Penghargaan dari atasan
<u>Endogen:</u> <i>Turnover intention</i>	TI1 Keinginan untuk meninggalkan perusahaan TI2 Mencari pekerjaan pada perusahaan lain TI3 Mengevaluasi untuk berpindah ke perusahaan lain

Hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Leader-Member Exchange terhadap Turnover Intention



Gambar 3.1 Model Penelitian

3.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasional, *Leader-Member Exchange* (LMX), dan *turnover intention*.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H2: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

H3: *Leader-Member Exchange* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

3.4. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam kuesioner menggunakan skala Likert yang merupakan metode pengukuran sikap dengan menyatakan kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap subjek atau objek tertentu. Pengukuran skala Likert menggunakan pilihan kriteria seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert

Nilai	Skala Pengukuran		Penjelasan
	Kriteria	Kode	
5	Sangat Setuju	SS	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden
4	Setuju	S	Responden menganggap pernyataan sesuai dengan keadaan yang dirasakan
3	Netral	N	Responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan
2	Tidak Setuju	TS	Responden menganggap pernyataan tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan
1	Sangat Tidak Setuju	STS	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden

3.5. Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel merupakan bagian dari keseluruhan populasi yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus mewakili (*representative*) keseluruhan populasi. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG. Karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG sebanyak 400 karyawan. Jumlah sampel pada penelitian ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat signifikansi

Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 400 orang dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan data tersebut, jumlah sampel yang didapatkan dengan menggunakan rumus Slovin adalah 200 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *stratified random sampling* dengan pendekatan *proporsional sampling*. Tujuannya adalah agar karyawan pada masing-masing divisi dapat terwakili. Pembagian sampel pada masing-masing divisi ditunjukkan oleh Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Pembagian Sampel pada Masing-masing Divisi

Divisi	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel
Ayam Pedaging	72	$(72 / 400) \times 200 = 36$
Budidaya	18	$(18 / 400) \times 200 = 9$
TDPA	9	$(9 / 400) \times 200 = 4$
<i>Feed Technology</i>	5	$(5 / 400) \times 200 = 2$
Internal Audit	17	$(17 / 400) \times 200 = 9$
Keuangan & Akuntansi	97	$(97 / 400) \times 200 = 48$
Logistik	37	$(37 / 400) \times 200 = 19$
Operasional <i>Aquafeed</i>	5	$(5 / 400) \times 200 = 2$
Pemasaran Feed & DOC	18	$(18 / 400) \times 200 = 9$
Kemitraan	31	$(31 / 400) \times 200 = 16$
Teknologi Informasi	28	$(28 / 400) \times 200 = 14$
Umum	63	$(63 / 400) \times 200 = 32$
TOTAL	400	200 responden

Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden. Kuesioner merupakan instrumen yang paling sering digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara *personal administrated questionnaire* sehingga peneliti berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya kepada responden sebagai sumber data primer.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan unruk mendapatkan data dari responden adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut setiap variabel yang diteltiti. Dalam pengukuran variabel, yang dapat diukur adalah indikator-indikator melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Daftar pertanyaan pada kuesioner ditunjukkan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Daftar Pertanyaan pada Kuesioner

Kepuasan Kerja	
1	Saya merasa puas dengan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan
2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima
3	Saya merasa puas dengan lingkungan sosial saya di tempat kerja
4	Saya merasa puas dengan pekerjaan rutin yang saya kerjakan
5	Saya merasa puas dengan pengakuan dari atasan saya
6	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk maju & promosi jabatan dalam organisasi tempat saya bekerja
Komitmen Organisasional	
1	Saya merasa tertarik dengan pekerjaan yang saya kerjakan
2	Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya kerjakan
3	Saya merasa memiliki keterlibatan terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan
4	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan
5	Saya merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan
Leader-Member Exchange (LMX)	
1	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan saya
2	Saya mendapatkan perhatian yang cukup dari atasan saya
3	Saya mendapatkan tanggung jawab yang lebih dari atasan saya
4	Saya mendapatkan penghargaan dari atasan saya atas pencapaian saya
Turnover Intention	
1	Saya memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan (<i>resign</i>)
2	Saya sedang mencari pekerjaan pada perusahaan lain
3	Saya mengevaluasi kemungkinan untuk berpindah ke perusahaan lain

3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.7.1. Uji Validitas

Suatu data yang diperoleh dalam suatu penelitian perlu diuji terlebih dahulu validitasnya. Untuk melakukan uji validitas, metode yang dapat digunakan dalam pengujian validitas SEM adalah uji validitas konvergen dan validitas diskriminan (Waluyo, 2016).

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menguji suatu indikator apakah memiliki proporsi *variance* yang tinggi atau tidak (Tambun, et al., 2014). Suatu indikator memenuhi kriteria apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5.

Selain uji validitas konvergen, untuk menguji validitas suatu data perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan. Uji validitas diskriminan berguna untuk menguji apakah konstruk-konstruk yang diuji merupakan konstruk yang independen atau bebas (Waluyo, 2016). Menurut Tambun, et al. (2014), suatu model memenuhi uji validitas diskriminan jika nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Tidak hanya validitasnya, reliabilitas dari suatu data juga perlu diuji. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi dan keandalan dari indikator-indikator yang diteliti (Tambun, et al., 2014). Menurut Waluyo (2016), nilai reliabilitas yang dapat diterima adalah jika lebih dari 0,7. Namun untuk beberapa kasus, nilai reliabilitas suatu konstruk yang berada di antara 0,6 sampai 0,7 sudah dapat diterima dengan syarat validitas suatu konstruk adalah baik (Tambun, et al., 2014).

3.8. Teknik Analisis Data

Untuk melakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh, terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah dengan *Structural Equation Model* (SEM). Software yang

digunakan adalah IBM SPSS AMOS 26.0. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisa data menggunakan SEM AMOS adalah sebagai berikut.

1. Mengembangkan model berbasis teori

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah dengan mengembangkan model-model berdasarkan teori-teori (Putra, 2011). Semua informasi dikumpulkan dari pengkajian literatur, laporan ilmiah, hasil penelitian sebelumnya, dan laporan yang ada kaitannya dengan penelitian. Hal ini dilakukan untuk merumuskan teori-teori kausalitas yang diperlukan untuk menyusun hipotesis penelitian.

2. Menyusun model pengukuran dan model struktural

Berdasarkan teori-teori dan hipotesis yang dikembangkan pada tahapan sebelumnya, langkah berikutnya yang dapat dilakukan adalah menyusun model dari penelitian yang akan dilakukan (Putra, 2011). Penelitian menggunakan metode SEM terdiri atas dua bagian, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran (*measurement model*) adalah model yang menetapkan bagaimana variabel laten diterjemahkan ke dalam variabel-variabel yang dapat diukur (indikator) untuk menggambarkan sifat pengukurannya. Model struktural (*structural model*) yaitu model yang menggambarkan hubungan langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang akan diteliti.

3. Melakukan uji normalitas

Uji normalitas dilakukan dalam tiga bagian, yaitu evaluasi *univariate* dan *multivariate*, evaluasi *outliers*, dan evaluasi multikolinearitas dan singularitas (Waluyo, 2016). Evaluasi *univariate* dan *multivariate* digunakan untuk menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan pada penelitian (Tambun, et al., 2014). *Univariate* dapat dilihat pada nilai CR, diharapkan nilainya berada di sekitar $\pm 2,58$. Bila ada nilai di luar angka tersebut dapat ditoleransi apabila nilai *multivariate* masih berada di sekitar $\pm 2,58$. Evaluasi *outliers* dijabarkan oleh Waluyo (2016) sebagai uji terhadap observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *Mahalanobis* tidak

boleh lebih besar dari nilai *chi-square* pada derajat bebas 18 (sejumlah indikator variabel) dan tingkat signifikansi 0,01. Evaluasi multikolinearitas dan singularitas dilakukan dengan mengamati nilai determinan matriks kovarians. Menurut Tabachnick & Fidell (1996), determinan yang sangat kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas. Nilai determinan yang diharapkan adalah menjauhi 0 atau lebih baik lagi lebih besar dari 1 (Tambun, et al., 2014).

4. Melakukan uji kesesuaian model

Sebelum masuk ke pengujian hipotesis, hal yang perlu dilakukan adalah melakukan pengujian kesesuaian model. Pengujian dilakukan dengan membandingkan parameter *goodness of fit* dengan *cut off value* dari masing-masing parameter (Waluyo, 2016). Evaluasi dilakukan dengan uji *chi-square* dan uji *fit index*. Uji yang paling penting adalah uji *chi-square* (Tambun, et al., 2014). Jika uji *fit index* juga terpenuhi, maka data semakin *fit*. Parameter uji *goodness of fit* ditunjukkan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Parameter Uji *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off value</i>
<i>Chi-square</i> (X^2)	Diharapkan kecil
Probabilitas	> 0.05
GFI	> 0.9
AGFI	> 0.9
TLI	> 0.9
CFI	> 0.9
NFI	> 0.9
RMSEA	< 0.08

Sumber: Waluyo, 2016

Nilai *chi-square* yang diharapkan lebih kecil dari nilai pada tabel distribusi *chi-square* sesuai dengan nilai *degrees of freedom* (*DF*) dan tingkat signifikansi 0,05.

5. Melakukan uji hipotesis

Langkah terakhir dalam analisis data adalah melakukan uji hipotesis. Suatu variabel dikatakan signifikan jika nilai *critical ratio* (*CR*) lebih besar dari 1,96 dan nilai *probability* (*P*) lebih kecil dari 0,05 (Tambun, et al., 2014).

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai data yang dikumpulkan, hasil pengolahan data, serta interpretasi dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan.

4.1. Analisa Karakteristik Responden

Tujuan analisa ini adalah untuk mengetahui karakteristik responden secara umum. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap di Kantor Pusat PT. WG. Responden dari penelitian sebanyak 200 responden. Angka ini didapatkan dari rumus Slovin, dengan jumlah populasi 400 orang karyawan Kantor Pusat PT. WG dan tingkat signifikansi 5%. Responden berasal dari masing-masing divisi dengan jumlah sampel dari masing-masing divisi seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Jumlah Sampel dari Masing-masing Divisi

Divisi	Jumlah Sampel
Ayam Pedaging	36
Budidaya	9
TDPA	4
<i>Feed Technology</i>	2
Internal Audit	9
Keuangan & Akuntansi	48
Logistik	19
Operasional <i>Aquafeed</i>	2
Pemasaran Feed & DOC	9
Kemitraan	16
Teknologi Informasi	14
Umum	32
TOTAL	200

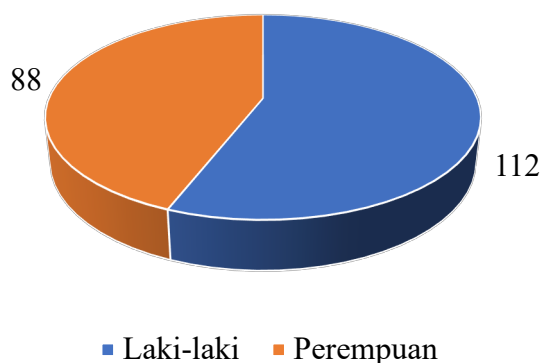
4.1.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua, yaitu laki-laki dan perempuan, dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Gambar 4.1.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	112	56%
Perempuan	88	44%
TOTAL	200	100%

Jenis Kelamin Responden



Gambar 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.1, didapatkan informasi bahwa kelompok berjenis kelamin laki-laki berjumlah 112 responden (56%) sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 88 responden (44%). Di Kantor Pusat PT. WG, komposisi karyawan laki-laki dan perempuan terbilang cukup rata karena pekerjaan di Kantor Pusat PT. WG kebanyakan adalah pekerjaan administrasi sehingga tidak diperlukan secara khusus harus berjenis kelamin laki-laki atau perempuan.

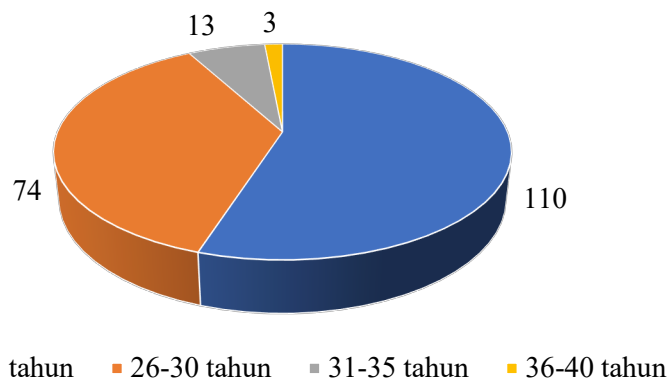
4.1.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi empat, yaitu 20-25 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, dan 36-40 tahun, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.2.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-25 tahun	110	55%
26-30 tahun	74	37%
31-35 tahun	13	6.5%
36-40 tahun	3	1.5%
TOTAL	200	100%

Usia Responden



Gambar 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.3 dan Gambar 4.2, tampak bahwa responden dengan usia 20-25 tahun sebanyak 110 responden (55%), usia 26-30 tahun sebanyak 74 responden (37%), usia 31-35 tahun sebanyak 13 responden (6.5%), dan usia 36-40 tahun sebanyak 3 orang (1.5%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Pusat PT. WG didominasi oleh karyawan dengan usia muda. Menurut Sandeen (2008), karyawan pada rentang usia tersebut disebut sebagai generasi milenial. Generasi milenial adalah generasi yang berorientasi pada karir dan menginginkan kemajuan yang cepat. Hal ini tentunya menjadi keuntungan bagi PT. WG karena karyawan generasi milenial ini dapat didorong untuk maju dan bekerja dengan hasil terbaik. Karyawan juga dapat diberi tantangan untuk berkembang dan menciptakan inovasi-inovasi baru. Hal itu dikarenakan generasi milenial memiliki kreatifitas yang tinggi (Derecskei, 2017).

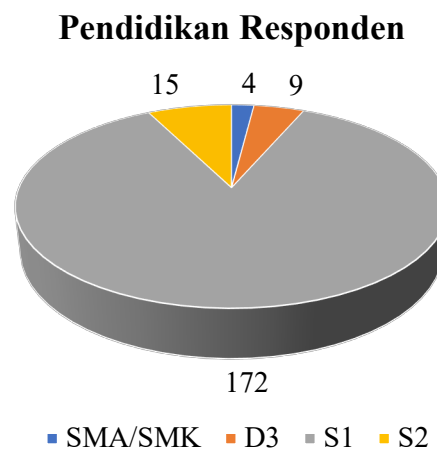
Di sisi yang lain, mempekerjakan karyawan generasi milenial juga mengandung resiko. Generasi milenial adalah generasi yang dinamis. Hal ini memiliki indikasi bahwa generasi milenial cenderung mencari tantangan baru dalam bekerja (Sandeen, 2008) sehingga dapat dengan cepat mencari peluang untuk berpindah pekerjaan. Tentunya PT. WG perlu waspada terhadap hal ini.

4.1.3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dikelompokkan menjadi empat, yaitu SMA/SMK, D3, S1, dan S2, dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.3.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	4	2.0%
D3	9	4.5%
S1	172	86.0%
S2	15	7.5%
TOTAL	200	100%



Gambar 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Tabel 4.4 dan Gambar 4.3, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 4 responden (2%), D3 sebanyak 9 responden (4.5%), S1 sebanyak 172 responden (86%), dan S2 sebanyak 15 orang (7.5%). Jika dilihat dari pendidikannya, karyawan

Kantor Pusat PT. WG rata-rata memiliki pendidikan yang terbilang cukup baik. Menurut Simanjuntak (2001), semakin tinggi tingkat pendidikan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya. Suatu perusahaan tentu saja mengharapkan produktivitas kerja yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan lebih cenderung memilih karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi. Karena banyak dicari, maka peluang lulusan S1 lebih besar untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Di satu sisi, PT. WG tentunya juga menginginkan produktivitas karyawan yang tinggi. Namun karyawan yang mampu memberikan produktivitas yang tinggi ini juga memiliki peluang untuk berpindah kerja ke perusahaan lain pula. Oleh karena itu, PT. WG perlu memperhatikan hal ini juga.

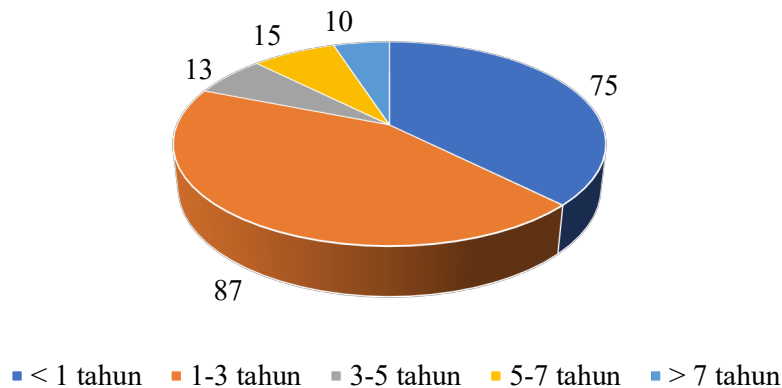
4.1.4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. WG

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja di PT. WG dikelompokkan menjadi lima, yaitu <1 tahun, 1-3 tahun, 3-5 tahun, 5-7 tahun, dan >7 tahun, dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan Gambar 4.4.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. WG

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
< 1 tahun	75	37.5%
1-3 tahun	87	43.5%
3-5 tahun	13	6.5%
5-7 tahun	15	7.5%
> 7 tahun	10	5%
TOTAL	200	100%

Masa Kerja Responden di PT. WG



Gambar 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja di PT. WG

Berdasarkan Tabel 4.5 dan Gambar 4.4, dapat dilihat bahwa responden dengan masa kerja <1 tahun sebanyak 75 responden (37.5%), 1-3 tahun sebanyak 87 responden (43.5%), 3-5 tahun sebanyak 13 responden (6.5%), 5-7 tahun sebanyak 15 responden (7.5%), dan >7 tahun sebanyak 10 responden. Karena didominasi karyawan dengan usia muda, masa kerja karyawan juga terbilang masih baru. Hal ini juga dipengaruhi oleh banyaknya karyawan yang keluar masuk di Kantor Pusat PT. WG.

4.2. Analisa Deskriptif Hasil Kuesioner

Analisa deskriptif hasil kuesioner dimaksudkan untuk menjelaskan seberapa besar persepsi responden dalam memahami indikator masing-masing melalui pertanyaan pada kuesioner. Berdasarkan hasil jawaban kuesioner dari masing-masing responden tersebut, selanjutnya dapat dianalisis deskriptif untuk masing-masing variabel sesuai dengan informasi yang telah diperoleh di lapangan.

4.2.1. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan terhadap pekerjaan atau apa yang didapatkan karyawan selama bekerja. Kepuasan kerja seringkali dikaitkan dengan bagaimana karyawan melihat, berpikir, dan merasakan pekerjaan mereka. Hasil tanggapan dari responden terhadap indikator kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
KK1	0%	13%	23.5%	61.5%	2%	100%
KK2	10.5%	44.5%	19.5%	25.5%	0%	100%
KK3	0%	9.5%	20.5%	67.5%	2.5%	100%
KK4	0%	9%	42%	49%	0%	100%
KK5	0%	12%	24.5%	61.5%	2%	100%
KK6	0%	12%	25%	61.5%	1.5%	100%
Mean	1.75%	16.67%	25.83%	54.42%	1.33%	

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa jawaban responden memiliki kecenderungan pada skor 4 (Setuju), dengan persentase 54.42%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT. WG dalam kategori cukup mendekati ke arah tinggi (puas). Hal tersebut didukung dengan adanya nilai lebih dari KK3 yang mana berarti 67.5% karyawan Kantor Pusat PT. WG merasa puas dengan lingkungan sosial di Kantor Pusat PT. WG. Menurut Sageer, et al. (2012), lingkungan sosial memang salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lebih dari itu, dikatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara alami manusia memang diciptakan sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, lingkungan sosial di tempat kerja juga menjadi faktor yang kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Tidak hanya lingkungan sosial, karyawan Kantor Pusat PT. WG juga merasa puas dengan kebijakan perusahaan (KK1), pengakuan dari atasan (KK5), dan kesempatan untuk maju dan promosi (KK6). Hal tersebut dinyatakan oleh 61.5% karyawan Kantor Pusat PT. WG. Hasil ini juga sesuai dengan Sageer, et al. (2012) yang menyatakan bahwa ketiga faktor tersebut juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Meskipun karyawan Kantor Pusat PT. WG sudah merasa puas dengan lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, pengakuan dari atasan, dan kesempatan untuk maju dan promosi, namun indikator KK2 memiliki nilai yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa hanya 25,5% karyawan Kantor Pusat PT. WG merasa puas dengan gaji yang diterima di PT. WG, sedangkan 44,5% lainnya mengatakan sebaliknya. Menurut Beutell & Wittig-Berman (1999), peningkatan terhadap gaji karyawan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Igalens & Roussel (1999) juga menemukan hal serupa. Carraher & Buckley (1996) menyatakan bahwa gaji merupakan refleksi bagaimana perusahaan melihat kontribusi karyawan kepada perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaji karyawan memang juga perlu menjadi perhatian PT. WG untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Jeffrey & Kreshna (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap gaji yang didapatkan, diantaranya adalah beban kerja dan penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki beban kerja tinggi sudah selayaknya mendapatkan gaji yang sesuai. Hal itu dikarenakan karyawan telah mengerjakan pekerjaan dengan beban yang tinggi. Sudah seharusnya perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai, yaitu dengan memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerjanya. Bukan hanya beban kerja, penilaian kinerja yang objektif dan juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan gaji karyawan karena penilaian kinerja pada akhirnya juga berpengaruh terhadap kenaikan gaji yang diterima karyawan.

4.2.2. Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah seberapa karyawan memiliki komitmen untuk membantu dalam mencapai tujuan organisasi (Caught & Shadur, 2000). Komitmen organisasional merupakan konsep penting dalam manajemen. Hasil tanggapan dari responden terhadap indikator komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
KO1	23.5%	34.5%	25.5%	14.5%	2%	100%
KO2	20.5%	42%	27.5%	10%	0%	100%
KO3	16%	22%	44%	16%	2%	100%
KO4	10%	35%	26.5%	27%	1.5%	100%
KO5	8.5%	22%	32%	37.5%	0%	100%
Mean	15.7%	31.1%	31.1%	21%	1.1%	

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa bahwa karyawan Kantor Pusat PT. WG cenderung memiliki komitmen organisasional dalam kategori cukup cenderung mendekati ke arah rendah (skor 2 dan 3) dengan persentase 31.1%. Hal tersebut dapat dilihat dari kemauan karyawan Kantor Pusat PT. WG untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang rendah, ditunjukkan oleh tingginya skor 2 pada KO2 (42%). Menurut Lee & Mowday (1987), komitmen terhadap organisasi ditunjukkan dengan kemauan untuk mempergunakan usaha untuk perusahaan. Apabila karyawan belum memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka tentu saja karyawan belum dapat sampai pada tahap komitmen untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, dalam hal ini adalah perusahaan. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi perusahaan karena menurut Meyer, et al. (1993), ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi maka karyawan akan memiliki kecenderungan untuk bertahan di dalam organisasi.

Meyer & Allen (1997) dalam temuannya mengatakan bahwa karyawan perlu memiliki kesadaran akan perannya di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, karyawan perlu menyadari bahwa setiap karyawan memiliki peran yang penting terhadap keberhasilan di tingkat organisasi. Untuk itu karyawan perlu tahu betul apa yang menjadi visi misi dan strategi perusahaan.

4.2.3. Deskriptif Variabel *Leader-Member Exchange*

Leader-Member Exchange (LMX) menunjukkan bagaimana hubungan antara dua orang, dalam hal ini adalah hubungan antara atasan dengan bawahan di dalam sebuah organisasi (Lunenberg, 2010). Hubungan yang paling sering terjadi adalah antara penyelia dan manajer lini dengan karyawan di bawahnya. Hasil tanggapan dari responden terhadap indikator LMX dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel *Leader-Member Exchange*

<i>Leader-Member Exchange</i>						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
LM1	17.5%	27.5%	25.5%	29.5%	0%	100%
LM2	12%	27%	38%	22%	1%	100%
LM3	5%	40%	17.5%	35%	2.5%	100%
LM4	7%	29%	31.5%	30%	2.5%	100%
Mean	10.38%	30.88%	28.13%	29.13%	1.5%	

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.6, responden rata-rata memberikan jawaban pada skor 2 (Tidak Setuju) dengan persentase 30.88%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata hubungan antara atasan dengan karyawan Kantor Pusat PT. WG cenderung cukup mendekati ke arah rendah. Indikasi yang terjadi adalah bahwa 40% responden memberikan skor 2 pada LM3, yang berarti karyawan Kantor Pusat PT. WG merasa tidak diberikan tanggung jawab lebih oleh atasannya. Padahal menurut Lunenberg (2010), karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, atau biasa disebut *in-group*, akan dilibatkan dalam pengambilan keputusan serta mendapatkan tanggung jawab yang lebih oleh atasannya. Karyawan yang mendapatkan tanggung jawab lebih merasa dipercaya dan dihargai oleh atasannya. Hal ini dapat berdampak karyawan dapat bertahan di dalam perusahaan. Oleh karena itu, beberapa hal yang membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan adalah komunikasi yang

baik, memberikan penghargaan serta tanggung jawab lebih kepada karyawan.

4.2.4. Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Turnover intention dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Saeed, et al., 2014). Lebih jauh lagi, *turnover intention* juga dapat berarti karyawan mulai melakukan tindakan untuk meninggalkan perusahaan seperti mencari pekerjaan di perusahaan lain. Hasil tanggapan dari responden terhadap indikator *turnover intention* dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel *Turnover Intention*

<i>Turnover Intention</i>						
Indikator	Nilai					TOTAL
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
TI1	7%	5.5%	44%	32.5%	11%	100%
TI2	7%	5.5%	38.5%	25%	24%	100%
TI3	7%	5.5%	29.5%	24%	34%	100%
Mean	7%	5.5%	37.33%	27.17%	23%	

Tabel 4.9 menampilkan bahwa responden rata-rata memberi jawaban pada skor 3 (Netral) dengan persentase 37.33%. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan Kantor Pusat PT. WG dalam kategori cukup. Namun terlihat pada skor 4 dan skor 5 juga memiliki persentase yang cukup tinggi. Hal ini yang perlu diwaspadai oleh PT. WG karena dengan kondisi seperti ini, karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan mulai memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja, maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang dapat menurun. Perusahaan juga perlu bersiap-siap kalau karyawan suatu saat dapat meninggalkan perusahaan.

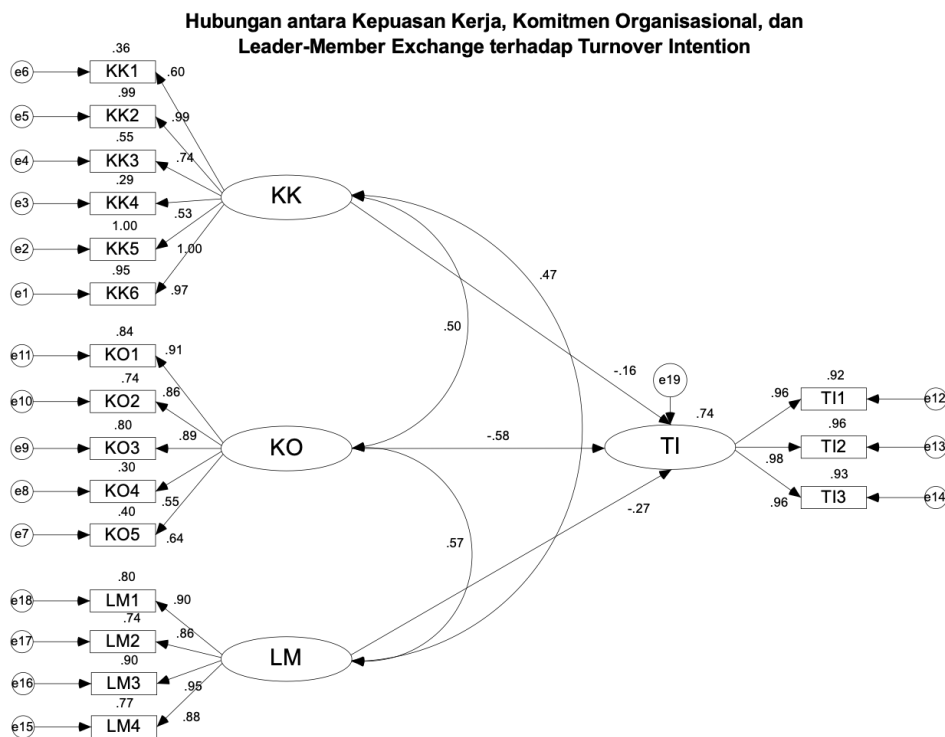
4.3. Uji Validitas & Reliabilitas

Setelah data primer dikumpulkan dari 200 responden, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap data yang sudah dikumpulkan. Seluruh pengolahan data pada penelitian ini menggunakan aplikasi IBM SPSS AMOS 26.0. Berikut adalah hasil pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dari responden.

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa data yang terkumpul adalah data yang valid. Validitas suatu data diuji dengan dua metode, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menguji apakah suatu indikator memiliki proporsi *variance* yang tinggi atau tidak. Setelah dilakukan olah data, maka didapatkan *standardized loading estimate* seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.10.



Gambar 4.5 Nilai *Standardized Loading Estimate* Hasil Olah Data

Tabel 4.10 Nilai *Standardized Loading Estimate* Hasil Olah Data

Indikator	Estimate	Indikator	Estimate
KK1	0.596	LM1	0.895
KK2	0.993	LM2	0.859
KK3	0.743	LM3	0.947
KK4	0.534	LM4	0.878
KK5	0.998	TI1	0.96
KK6	0.973	TI2	0.978
KO1	0.915	TI3	0.963
KO2	0.858		
KO3	0.893		
KO4	0.548		
KO5	0.636		

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil olah data didapatkan nilai *standardized loading estimate* yang lebih besar dari 0,5 pada semua indikator penelitian. Hal itu berarti bahwa data memenuhi kriteria uji validitas konvergen.

Setelah dilakukan uji validitas konvergen, langkah berikutnya adalah melakukan uji validitas diskriminan. Uji ini berguna untuk menguji apakah konstruk-konstruk yang diuji merupakan konstruk yang independent dan bebas. Untuk melakukan uji validitas diskriminan, maka pertama-tama harus didapatkan terlebih dahulu nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk. Berdasarkan olah data diperoleh nilai AVE dari masing-masing konstruk seperti pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Nilai AVE berdasarkan Hasil Olah Data

	AVE
Kepuasan Kerja	0.5965
Komitmen Organisasional	0.7185
<i>Leader-Member Exchange</i>	0.8456
<i>Turnover Intention</i>	0.8849

Dari nilai AVE yang ditampilkan pada Tabel 4.11, berikutnya dilakukan uji validitas diskriminan dengan membandingkan antara nilai

akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Hasil nilai *discriminant validity* dari olah data ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai *Discriminant Validity*

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	LMX
Kepuasan Kerja	0.772		
Komitmen Organisasional	0.497	0.848	
<i>Leader-Member Exchange</i>	0.468	0.568	0.920

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari semua konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Oleh karena itu, maka data yang diperoleh sudah memenuhi kriteria uji validitas diskriminan.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi dan keandalan dari indikator-indikator yang diteliti. Untuk melakukan uji ini, data yang diperlukan adalah *Construct Reliability* (CR) dari masing-masing konstruk. Nilai CR yang didapatkan dari hasil olah data ditunjukkan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai CR berdasarkan Hasil Olah Data

	CR
Kepuasan Kerja	0.8932
Komitmen Organisasional	0.9253
<i>Leader-Member Exchange</i>	0.9563
<i>Turnover Intention</i>	0.9584

Berdasarkan nilai CR yang didapatkan, dapat dilihat bahwa nilai CR dari semua variabel yang diteliti lebih dari 0,7. Hal itu berarti bahwa data yang diperoleh dari responden telah memenuhi kriteria uji reliabilitas.

4.4. Uji Normalitas

Langkah berikutnya adalah melakukan uji normalitas terhadap data yang diperoleh. Uji normalitas dilakukan dalam tiga bagian, yaitu evaluasi *univariate* dan *multivariate*, evaluasi *outliers*, serta evaluasi multikolinieritas.

4.4.1. Evaluasi *Univariate* dan *Multivariate*

Evaluasi *univariate* dan *multivariate* dilakukan untuk menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan pada penelitian. Nilai *univariate* dan *multivariate* dari hasil olah data dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Nilai *Univariate* dan *Multivariate* dari Hasil Olah Data

Indikator	<i>Skewness</i>	CR	<i>Kurtosis</i>	CR
KK1	0.198	1.142	-1.122	-3.24
KK2	-0.896	-5.175	-0.194	-0.56
KK3	-1.119	-6.462	0.59	1.705
KK4	-0.617	-3.563	-0.619	-1.787
KK5	-0.902	-5.208	-0.113	-0.327
KK6	-0.929	-5.363	-0.144	-0.417
KO1	0.369	2.133	-0.696	-2.009
KO2	0.271	1.565	-0.683	-1.971
KO3	-0.14	-0.808	-0.546	-1.576
KO4	0.018	0.105	-0.978	-2.824
KO5	-0.534	-3.085	-0.797	-2.301
LM1	-0.156	-0.898	-1.262	-3.644
LM2	-0.167	-0.963	-0.732	-2.114
LM3	0.059	0.343	-1.232	-3.555
LM4	-0.125	-0.722	-0.808	-2.333
TI1	-0.496	-2.863	0.346	1
TI2	-0.438	-2.528	-0.258	-0.745
TI3	-0.658	-3.801	-0.318	-0.917
<i>Multivariate</i>			14.622	-2.321

Dari Tabel 4.14, dapat dilihat bahwa beberapa nilai CR pada *skewness* berada di luar rentang $\pm 2,58$. Namun hal tersebut dapat ditoleransi karena nilai *multivariate* masih berada pada sekitar $\pm 2,58$. Oleh karena itu,

data yang diperoleh memenuhi kriteria evaluasi *univariate* dan *multivariate*.

4.4.2. Evaluasi *Outliers*

Evaluasi *outliers* merupakan uji terhadap observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *mahalanobis* dari hasil olah data, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Nilai *Mahalanobis* dari Hasil Olah Data

Data ke	<i>Mahalanobis</i>	p1	p2
123	33.017	0.017	0
177	32.973	0.017	0
36	32.411	0.02	0
127	32.11	0.021	0
25	31.057	0.028	0
13	30.077	0.037	0
49	29.794	0.04	0
82	28.937	0.049	0
16	28.026	0.062	0.003
188	27.847	0.064	0.003
.....
92	14.635	0.687	1
94	14.627	0.687	1
81	14.5	0.696	1
135	14.259	0.712	1
64	13.832	0.74	1

Untuk memenuhi kriteria evaluasi *outliers*, nilai Mahalanobis tidak boleh lebih besar dari nilai *chi-square* pada derajat bebas 18 (sejumlah indikator variabel) dengan tingkat signifikansi 0,01 yaitu sebesar 34,81. Berdasarkan Tabel 4.15, dapat dilihat nilai *mahalanobis* dari semua data tidak ada yang lebih dari nilai 34,81. Oleh karena itu, data yang diperoleh memenuhi kriteria evaluasi *outliers*.

4.4.3. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Evaluasi multikolinearitas dan singularitas dilakukan dengan mengamati nilai determinan matriks kovarian yang ditunjukkan pada Gambar 4.6.

Sample Covariances (Group number 1)

	KK6	LM1	LM2	LM3	LM4	TI3	TI2	TI1	KO1
KK6	0.519								
LM1	0.323	1.161							
LM2	0.247	0.886	0.937						
LM3	0.343	0.927	0.778	1.04					
LM4	0.332	0.769	0.683	0.867	0.964				
TI3	-0.426	-0.781	-0.679	-0.727	-0.712	1.409			
TI2	-0.416	-0.718	-0.611	-0.672	-0.677	1.257	1.259		
TI1	-0.399	-0.62	-0.566	-0.59	-0.602	1.076	1.043	0.978	
KO1	0.301	0.507	0.435	0.582	0.56	-0.948	-0.833	-0.72	1.113
KO2	0.208	0.314	0.283	0.382	0.427	-0.671	-0.634	-0.58	0.785
KO3	0.348	0.488	0.433	0.431	0.453	-0.854	-0.783	-0.716	0.856
KO4	0.231	0.478	0.333	0.345	0.39	-0.659	-0.596	-0.498	0.492
KO5	0.288	0.33	0.311	0.309	0.374	-0.484	-0.562	-0.63	0.496
KK1	0.39	0.423	0.362	0.465	0.448	-0.86	-0.726	-0.59	0.778
KK2	0.514	0.313	0.252	0.338	0.332	-0.466	-0.456	-0.439	0.316
KK3	0.374	0.288	0.195	0.298	0.28	-0.367	-0.342	-0.306	0.292
KK4	0.24	0.192	0.113	0.14	0.132	-0.24	-0.194	-0.18	0.117
KK5	0.509	0.312	0.249	0.329	0.328	-0.458	-0.446	-0.427	0.312

Condition number = 2599.303
 Eigenvalues
 9.302 1.701 1.285 .898 .714 .638 .407 .255 .214 .156 .141 .104 .084 .063 .047 .024 .017 .004
 Determinant of sample covariance matrix = 1.7321

Gambar 4.6 Nilai Determinan Matriks Kovarian

Berdasarkan Gambar 4.6, nilai determinan matriks kovarian dari hasil olah data adalah 1,7321. Suatu data memenuhi kriteria multikolinearitas dan singularitas jika nilai determinan menjauhi 0 atau lebih baik lagi jika lebih besar dari 1. Oleh karena itu, data yang diperoleh memenuhi kriteria evaluasi multikolinearitas dan singularitas.

4.5. Uji Kesesuaian Model

Hal terakhir yang perlu dilakukan sebelum masuk ke pengujian hipotesis adalah melakukan pengujian kesesuaian model. Pengujian dilakukan dengan membandingkan parameter *goodness of fit* dengan *cut off value* dari masing-masing parameter. Evaluasi dilakukan dengan uji *chi-square* dan uji *fit index*. Uji yang paling penting adalah uji *chi-square*. Jika uji *fit index* juga terpenuhi, maka data semakin *fit*. Hasil uji kesesuaian model ditunjukkan oleh Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Uji Kesesuaian Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i> (X^2)	$\leq 156,507$	152,807	Baik
Probabilitas	$> 0,05$	0,060	Baik
GFI	$> 0,9$	0,874	Marginal
AGFI	$> 0,9$	0,867	Marginal
TLI	$> 0,9$	0,972	Baik
CFI	$> 0,9$	0,933	Baik
NFI	$> 0,9$	0,881	Marginal
RMSEA	$< 0,08$	0,052	Baik

Nilai *chi-square* untuk derajat bebas 129 dan signifikansi 0,05 adalah 156,507. Berdasarkan Tabel 4.16, dapat dilihat bahwa beberapa hasil dari uji *fit index* masih berada pada tingkat marginal. Namun karena hasil uji *chi-square* adalah baik, maka data yang diperoleh dapat dikategorikan memenuhi kriteria uji kesesuaian model.

4.6. Pengujian Hipotesis

Langkah terakhir yang dilakukan adalah melakukan pengujian hipotesis dari data yang sudah diperoleh. Pengambilan keputusan atas penerimaan hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai *Critical Ratio* (CR) dan probabilitas antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Nilai tersebut dianggap signifikan jika memenuhi nilai *cut off* $CR > 1,96$ dan probabilitas $< 0,05$. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah didapatkan dari responden, nilai CR dan probabilitas yang dihasilkan serta kesimpulan hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis

	CR	Probabilitas	Kesimpulan
Kepuasan Kerja → <i>Turnover Intention</i>	-3.285	0.001	Terdapat pengaruh negatif dan hasilnya signifikan → hipotesis diterima
Komitmen Organisasional → <i>Turnover Intention</i>	-7.763	***	Terdapat pengaruh negatif dan hasilnya signifikan → hipotesis diterima
<i>Leader-Member Exchange</i> → <i>Turnover Intention</i>	-5.000	***	Terdapat pengaruh negatif dan hasilnya signifikan → hipotesis diterima

4.7. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk mendapatkan argumentasi ilmiah atas hasil pengujian hipotesis. Berikut adalah pembahasan atas hasil penelitian.

- **Hipotesis 1 (Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*)**

Berdasarkan tabel 4.17, besarnya nilai koefisien parameter pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (*Critical Ratio/CR*) sebesar -3,285 yang berarti terdapat pengaruh negatif antara kedua variabel tersebut karena nilai $CR > 1,96$. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka *turnover intention* akan semakin rendah. Dilihat dari nilai probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,001 yang berarti hasil tersebut dikatakan signifikan karena nilai probabilitas $< 0,05$. Oleh karena itu dapat dikatakan hipotesis diterima.

- **Hipotesis 2 (Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*)**

Berdasarkan tabel 4.17, besarnya nilai koefisien parameter pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (*Critical*

Ratio/CR) sebesar -7,763 yang berarti terdapat pengaruh negatif antara kedua variabel tersebut karena nilai $CR > 1,96$. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka *turnover intention* akan semakin rendah. Dilihat dari nilai probabilitas yang dihasilkan lebih kecil dari 0,001 yang berarti hasil tersebut dikatakan signifikan karena nilai probabilitas $< 0,05$. Oleh karena itu dapat dikatakan hipotesis diterima.

- **Hipotesis 3 (*Leader-Member Exchange* terhadap *Turnover Intention*)**

Berdasarkan tabel 4.17, besarnya nilai koefisien parameter pengaruh variabel *Leader-Member Exchange* terhadap *turnover intention* (*Critical Ratio/CR*) sebesar -5,000 yang berarti terdapat pengaruh negatif antara kedua variabel tersebut karena nilai $CR > 1,96$. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *Leader-Member Exchange* maka *turnover intention* akan semakin rendah. Dilihat dari nilai probabilitas yang dihasilkan lebih kecil dari 0,001 yang berarti hasil tersebut dikatakan signifikan karena nilai probabilitas $< 0,05$. Oleh karena itu dapat dikatakan hipotesis diterima.

4.8. Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dilakukan analisa secara keseluruhan untuk menghasilkan suatu rekomendasi bagi manajemen PT. WG sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk masing-masing variabel yang diteliti adalah sebagai berikut.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang tidak dapat diabaikan oleh sebuah perusahaan. Oleh karena itu PT. WG perlu memperhatikan kepuasan kerja dari karyawannya, dalam hal ini adalah karyawan Kantor Pusat PT. WG. Pada bagian sebelumnya telah dianalisa bahwa indikator yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan adalah mengenai gaji. Jeffrey & Kreshna (2017) menemukan bahwa untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dalam hal ini adalah kepuasan terhadap gaji karyawan, perusahaan perlu memperhatikan beban kerja dan penilaian kinerja karyawan.

Setiap karyawan memiliki pembagian kerja masing-masing. Setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh masing-masing karyawan juga memiliki beban kerja masing-masing. Setiap divisi perlu melakukan analisa terhadap beban kerja di divisinya masing-masing. Masing-masing karyawan dipetakan beban kerjanya untuk menemukan seberapa besar beban kerjanya. Setelah melakukan analisa beban kerja, perusahaan dapat melakukan beberapa penyesuaian. Apabila dirasa beban kerja terlalu tinggi untuk jumlah karyawan yang ada saat ini dan perlu menambah karyawan, perusahaan dapat merekrut karyawan baru agar beban kerja terbagi dengan rata. Namun jika menambah karyawan tidak memungkinkan, perusahaan dapat melakukan penyesuaian terhadap gaji karyawan yang memiliki beban kerja yang tinggi. Hal ini dimaksudkan agar karyawan yang memiliki beban kerja tinggi merasa dihargai usahanya.

Selain melakukan analisa beban kerja, perusahaan juga perlu melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Setiap atasan di masing-masing divisi melakukan penilaian terhadap karyawannya secara objektif sesuai dengan kriteria-kriteria yang dibuat. Dari hasil penilaian kinerja ini, nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kenaikan gaji karyawan. Untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dalam hal ini dilihat dari penilaian kinerja yang baik, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menyesuaikan kenaikan gaji yang lebih dari karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang kurang. Bahkan untuk karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang sangat baik atau istimewa, perusahaan dapat mempertimbangkan tambahan *benefit*, promosi jabatan karyawan, bahkan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan. Hal ini tentunya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat bertahan di perusahaan dan tidak mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Selain kepuasan kerja, perusahaan juga perlu memperhatikan komitmen organisasional karyawannya. Menurut Meyer & Allen (1997), untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional, setiap karyawan perlu disadarkan akan perannya dalam memajukan perusahaan. Kesadaran peran yang perlu dibangun adalah bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan secara rutin oleh karyawan menyumbang kontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan, dalam hal ini visi

misi perusahaan. Oleh karena itu setiap karyawan juga perlu mengetahui dan paham benar apa visi misi dan strategi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Secara lebih detail, setiap karyawan perlu diberikan sosialisasi mengenai profil perusahaan, yang didalamnya terdapat penjelasan mengenai visi misi dan strategi perusahaan. Visi misi dan strategi perusahaan ini harus diberikan secara jelas dan mendalam agar tujuan perusahaan ini juga menjadi tujuan masing-masing pribadi karyawan. Dalam sesi ini juga perlu ditekankan mengenai peran dan kontribusi karyawan untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Dengan kesadaran ini, diharapkan ke depannya karyawan menjadi lebih termotivasi karena masing-masing karyawan paham akan perannya untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan.

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah hubungan karyawan dengan pemimpinnya. Lebih spesifik adalah hubungan karyawan dengan atasannya. Hubungan ini tidak bisa diabaikan karena sosok-sosok inilah yang berinteraksi sehari-hari dengan karyawan. Setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan harus dipertanggungjawabkan mulai pada tingkat paling rendah yaitu penyelia sampai ke manajer lini. Jika hubungannya tidak baik, maka dapat menurunkan semangat kerja karyawan. Sebaliknya, jika masing-masing karyawan memiliki relasi yang baik dengan atasannya, maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan rutinnnya. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri jika berbicara mengenai pekerjaan tentu tidak lepas dari atasan. Maka setiap atasan perlu menjalin hubungan yang baik dengan karyawan yang ada di bawahnya. Menurut Lunenberg (2010), terdapat tiga hal utama yang perlu diperhatikan dalam membangun hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu komunikasi, penghargaan, dan pemberian tanggung jawab lebih kepada bawahan.

Komunikasi yang baik perlu dijaga dalam konteks formal maupun nonformal. Schermerhorn, et al. (2011) membagikan beberapa cara untuk membangun komunikasi yang baik dengan bawahan. Atasan perlu melakukan pertemuan terpisah dengan masing-masing anggota tim untuk membantu mengevaluasi motivasi dan potensi masing-masing, sekaligus membangun peran

mutual yang diharapkan. Dari hasil pertemuan pertama, atasan dapat menemukan beberapa karyawan yang dapat membangun rasa saling percaya, loyalitas, dan rasa hormat. Hubungan tersebut dapat meningkat menjadi komitmen timbal balik dengan visi, misi, dan tujuan dalam organisasi.

Atasan juga dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat memberikan hasil kerja yang baik. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk status, pengaruh, dan manfaat yang lebih besar sebagai imbalan atas kinerja yang baik yang telah dilakukan. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk melakukan lebih baik kedepannya.

Menurut Lunenberg (2010), pemberian tanggung jawab lebih kepada bawahan juga dapat membangun hubungan atasan dengan bawahan. Selain itu atasan juga dapat melibatkan karyawan dalam mengambil beberapa keputusan sederhana. Karyawan yang diberikan tanggung jawab lebih dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan merasa dipercaya dan dihargai oleh atasannya. Dengan rasa dipercaya dan dihargai ini, atasan dapat menjalin hubungan yang lebih dekat dengan bawahannya, terutama dalam konteks formal pekerjaan. Dengan hubungan yang baik ini, diharapkan karyawan dapat bertahan bekerja di Kantor Pusat PT. WG sehingga *turnover intention* dapat diturunkan.

Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan memperhatikan ketiga faktor tersebut, diharapkan angka karyawan keluar di Kantor Pusat PT. WG dapat diturunkan. Jika karyawan tidak banyak yang meninggalkan perusahaan (*resign*), maka dampak-dampak dan biaya yang dihasilkan dari karyawan keluar dapat ditekan. Dengan demikian, PT. WG dapat fokus memaksimalkan usaha untuk memajukan bisnisnya ke depan tanpa dibebani dengan masalah karyawan keluar yang memakan biaya dan usaha ekstra.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini disampaikan kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan, serta saran yang dapat diberikan oleh peneliti.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisa yang telah dilakukan dalam penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT. WG, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) semakin rendah, demikian pula sebaliknya.
2. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan Kantor Pusat PT. WG, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan, demikian pula sebaliknya.
3. Hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan (*Leader-Member Exchange*) mampu menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*resign*), demikian pula sebaliknya.
4. Beberapa cara yang dapat dilakukan PT. WG untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan LMX sehingga dapat menurunkan *turnover intention* adalah:
 - Mempertimbangkan beban kerja serta penilaian kinerja karyawan dalam penentuan kenaikan gaji karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan analisa beban kerja karyawan serta penentuan kriteria-kriteria yang objektif dalam penilaian kinerja karyawan.
 - Mengadakan sesi sosialisasi visi misi dan strategi perusahaan serta menekankan pentingnya peran masing-masing karyawan dalam mencapai tujuan serta keberhasilan perusahaan sehingga karyawan semakin termotivasi dalam bekerja.
 - Membangun tiga pilar hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, yaitu komunikasi, penghargaan, dan pemberian tanggung jawab lebih kepada bawahan. Caranya adalah dengan pertemuan terpisah dengan

masing-masing karyawan, memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang baik dari karyawan, memberikan ruang bagi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta memberikan tanggung jawab yang lebih kepada karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang bisa diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

1. Bagi PT. WG

Manajemen PT. WG sebaiknya lebih memperhatikan ketiga faktor yang diteliti dalam penelitian ini sehingga PT. WG dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan Kantor Pusat PT. WG.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menguji ulang model ini dengan menambahkan variabel-variabel baru seperti jenis motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lain-lain. Penelitian ini juga dapat diterapkan pada objek penelitian yang berbeda karena setiap objek penelitian memiliki karakteristik yang berbeda yang mampu memberikan hasil penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemo, D.A. (1999), "Relative Influence of Gender Working Experience on Job Satisfaction of Primary School Teachers", *The Primary School Educators*, Vol. 1.
- Al Arkoubi, K., Bishop, J.W., Scott, D. (2007), "An Investigation of the Determinants of Turnover Intention Among Drivers", *South West Decision Sciences Institute Federation of Business Disciplines*, University of Mississippi, Oxford.
- Andini, R. (2006), *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*, Tesis Magister, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Beutell, N.J., & Wittig-Berman, U. (1999), "Predictors of Work-Family Conflict and Satisfaction with Family, Job, Career, and Life". *Psychological Reports*, Vol. 85, No. 3.
- Borda, R.G. & Norman, I.J. (1997), "Factors Influencing Turnover and Absence of Nurses: A Research Review", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 34, No. 6.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955), "Employee Attitudes and Employee Performance", *Psychological Bulletin*, Vol. 52.
- Carraher, S.M. & Buckley, M.R. (1996), "Cognitive Complexity and the Perceived Dimensionality of Pay Satisfaction", Vol. 81, No. 1.
- Caught, K. & Shadur. (2000). "The Measurement Artifact in the Organizational Commitment Questionnaire", *Psychological Reports*, Vol. 87.
- Derecskei, A.K., Reicher, R.Z., Szeghegyi, A. (2017), "The X and Y Generations' Characteristics Comparison", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 14, No. 8.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9.
- Herzberg, F. (1993), "Job Satisfaction: Putting Theory into Practice", dalam *The Motivation to Work*, eds. Syptak, J.M., Marsland, D.W., Ulmer D., American Academy of Family Physicians, Leawood.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998). "A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20.
- Jeffrey, I. & Kreshna, I. (2017), "The Effect of Salary Satisfaction, Workload Satisfaction and Performance Appraisal Satisfaction towards Employees' Out Intention (A case study: PT. XYZ - Bandung)", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 6, No. 8.
- Kraemer, H.C., Stice, E., Kazdin, A., Offord, D., Kupfer, D. (2001), "How Do Risk Factors Work Together? Mediators, Moderators, and Independent, Overlapping, and Proxy Risk Factors", *The American Journal of Psychiatry*, Vol. 158, No. 6.

- Lambert, E. (2001), "To Stay or quit: A Review of the Literature on Correctional Staff Turnover", *American Journal of Criminal Justice*, Vol. 26.
- Lambert, E. & Hogan, N. (2008), "The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent", *Georgia State University Research Foundation, Inc.*, Vol. 34, No. 1.
- Lee, T.W. & Mowday, R.T. (1987), "Voluntary Leaving Organization: An Empirical Investigation of Steer and Mowday's Model Turnover", *Academy of Management Journal*. Vol. 30, No. 4.
- Liden, R.C. & Graen, G.B. (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3.
- Lunenburg, F.C. (2010), "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 13, No. 1.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004), "The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1.
- Meyer J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78.
- Mobley, W.H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62.
- Putra, I.W.J.A. (2011), *Langkah-Langkah Analisis Data Pemodelan Persamaan Struktural*, Universitas Negeri Malang, Malang.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014), "The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment", *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2.
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012), "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 1.
- Sandeen, C. (2008), "Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education?", *Continuing Higher Education Review*, Vol. 72.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. (2011), *Organizational Behavior*, 11th edition, Wiley, New York.
- Scholarios, D. & Marks, A. (2004), "Work-Life Balance and the Software Worker", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 2.

- Simanjuntak, P.J. (2001), *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, FE UI, Jakarta.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, SAGE Publications, Calif.
- Starnes, B.J. & Truhon, S.A. (2005), *A Primer on Organizational Commitment*, American Society for Quality, Milwaukee.
- Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, CV Alfabeta, Bandung.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (1996), *Using Multivariate Statistics*, Harpoer Collings College Publishers, New York.
- Tambun, S. et al. (2014), *Metode Structural Equation Modelling dan Interpretasi Hasil Penelitian dengan Menggunakan Program AMOS 20*, Lecture handout: Metode Penelitian Kuantitatif, Universitas 17 Agustus 1945, Jakarta.
- Trevor, C.O. (2001), "Interactions Among Actual Ease-Of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 44.
- Vidal, M.E.S., Valle, R.S., Aragon, M.I.B. (2007), "Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intention: Evidence Form Spanish Repatriated Managers", *Journal of Business Research*, Vol. 60.
- Waluyo, M. (2016), *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos dalam Aplikasi (SEM)*, Penerbit UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya.
- Weisberg, J. & Kirschenbaum, A. (1991), "Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2.
- Weiss, H.M. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2.
- Yavuz, M. (2010). "The Effect of Teachers Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment", *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 5.
- Zangaro, G. (2001), "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, Vol. 36. No. 2.

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL
DAN LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP TURNOVER
INTENTION (STUDI KASUS PADA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT.
WG)**

KUESIONER

Dalam rangka menyelesaikan penelitian tesis saya di Program Magister Manajemen ITS, saya melakukan penelitian dengan objek karyawan Kantor Pusat PT. WG. Terkait hal tersebut, saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuesioner ini.

Kebenaran data sangat dibutuhkan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, saya berharap Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini dengan sejujurnya sehingga data yang didapatkan melalui kuesioner ini benar adanya dan sesuai dengan kondisi yang terjadi di Kantor Pusat PT. WG. Mengenai kerahasiaan data, saya dapat memastikan bahwa setiap identitas Bapak/Ibu tidak akan dipublikasikan sehingga Bapak/Ibu tidak perlu ragu dalam mengisi kuesioner ini.

Atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Budi Wijaya

DATA RESPONDEN

Divisi:

Lama bekerja di PT. WG: tahun

Usia:

a. < 20 tahun b. 20-25 tahun c. 26-30 tahun d. 31-35 tahun e. > 35 tahun

Pendidikan Terakhir:

a. SMA/SMK b. D3 c. S1 d. S2 e. S3

Jenis Kelamin:

a. Laki-laki b. Perempuan

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada pernyataan yang sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan selama bekerja sebagai karyawan Kantor Pusat PT. WG. Adapun kriteria nilai dari setiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	2	3	4	5

Kepuasan Kerja						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya merasa puas dengan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan					
2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima					
3	Saya merasa puas dengan lingkungan sosial saya di tempat kerja					
4	Saya merasa puas dengan pekerjaan rutin yang saya kerjakan					
5	Saya merasa puas dengan pengakuan dari atasan saya					
6	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk maju & promosi jabatan dalam organisasi tempat saya bekerja					

Komitmen Organisasional						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya merasa tertarik dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
2	Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya kerjakan					
3	Saya merasa memiliki keterlibatan terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan					
4	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan					
5	Saya merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan					

<i>Leader-Member Exchange</i>						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan atasan saya					
2	Saya mendapatkan perhatian yang cukup dari atasan saya					
3	Saya mendapatkan tanggung jawab yang lebih dari atasan saya					
4	Saya mendapatkan penghargaan dari atasan saya atas pencapaian saya					

<i>Turnover Intention</i>						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan (<i>resign</i>)					
2	Saya sedang mencari pekerjaan pada perusahaan lain					
3	Saya mengevaluasi kemungkinan untuk berpindah ke perusahaan lain					

