

BUDAYA ORGANISASI DALAM KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN INTENTION TO LEAVE

**Steven Set Xaverius Tumbelaka, S.AB., M.AB
Dr. Jenny Nancy Kaligis S.T, M.Si**



BUDAYA ORGANISASI DALAM KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *INTENTION TO LEAVE*

**Steven Set Xaverius Tumbelaka, S.AB., M.AB
Dr. Jenny Nancy Kaligis S.T, M.Si**

Hak Cipta Buku Kemenkuhham RI Nomor : 000450385



2023

**BUDAYA ORGANISASI DALAM KEPUASAN KERJA,
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *INTENTION TO LEAVE***

vi + 208 hlm.; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-09-2339-5

Penulis : Steven Set Xaverius Tumbelaka, Jenny Nancy Kaligis
Tata Letak : Fidya Arie Pratama
Desain Sampul : Farhan Saefullah
Cetakan 1 : Februari 2023

Copyright © 2023 by Penerbit PT Arr rad Pratama
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit PT Arr Rad Pratama
Anggota IKAPI
Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia 45151
Cirebon Telp. 085724676697
e-mail: ptarradpratama@gmail.com
Web : <https://arradpratama.com/>

KATA PENGANTAR

Tercapainya keberhasilan dalam suatu organisasi tidak bisa terlepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan yang menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk kemajuan perusahaan, berusaha mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya agar mampu mencapai target-target yang sebelumnya telah ditetapkan dalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menjadi salah satu hal yang benar-benar harus diperhatikan, karena sebaik dan secanggih apapun peralatan dan teknologi yang digunakan dan sebesar apapun perusahaan tersebut, pada akhirnya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang akan menjalankan setiap kegiatan dalam perusahaan tersebut.

Buku ini kiranya berguna untuk seluruh kalangan dan terutama untuk mahasiswa yang sedang menempuh Pendidikan dan pelatihan, atau menjadi pegangan bagi praktisi untuk digunakan sebagai referensi dalam implementasi kebijakan di perusahaan serta sebagai *suplemen* dalam menunjang pendukung keputusan strategis di perusahaan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna dalam hal penyajiannya oleh karena itu dengan segala kerendahan hati kami sebagai penulis mengharapkan kritik dan saran positif guna penyempurnaan buku ini dimasa yang akan datang

Pada kesempatan ini penulis memanjatkan rasa syukur kehadiran Tuhan yang telah melancarkan hati dan pikiran untuk Menyusun dan menulis buku ini dengan harapan dapat bermanfaat bagi kemajuan bagi Pendidikan dan dunia industry serta dunia usaha.

Manado, Februari 2023

Steven Set Xaverius Tumbelaka, S.AB., M.AB

Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
PROLOG	1
BAB 1 BUDAYA ORGANISASI	17
BAB 2 KEPUASAN KERJA	26
BAB 3 KOMITMEN ORGANISASIONAL	31
BAB 4 <i>INTENTION TO LEAVE</i>	39
BAB 5 HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA	46
BAB 6 HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL	49
BAB 7 HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN <i>INTENTION TO LEAVE</i>	51
BAB 8 HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL	53
BAB 9 HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN <i>INTENTION TO LEAVE</i>	54
BAB 10 HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN <i>INTENTION TO LEAVE</i>	57
BAB 11 KERANGKA KONSEPTUAL	59
BAB 12 STUDI KASUS PT. BITUNG MINA UTAMA	68
A. Gambaran Umum Lokasi Studi Kasus	68
B. Deskripsi Responden	74
C. Hasil Analisis Data	81

D. Pembahasan Hasil Studi Kasus	135
E. Model Empiris Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan <i>Intention to Leave</i>	182
F. Temuan Studi Kasus	187
EPILOG	193
DAFTAR PUSTAKA	199

PROLOG

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan untuk lebih maju dan berhasil dalam kegiatan usaha yang dijalankan. Mengingat persaingan yang semakin ketat dalam ekonomi dan bisnis di era globalisasi. Untuk menghadapi hal tersebut membutuhkan berbagai strategi yang bisa membuat perusahaan tetap bertahan dan memiliki daya saing yang tinggi. Untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan telah menetapkan tujuan utama dari organisasi yang menjadi acuan penting dalam setiap proses kegiatan di dalam perusahaan tersebut, dengan harapan bahwa penetapan tujuan yang tepat dan dapat dipahami dengan baik oleh setiap bagian yang ada di dalam perusahaan, akan membuat perusahaan dapat bertahan dan berkembang lebih maju dibandingkan perusahaan yang lain dalam persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan tentu saja memerlukan dukungan penuh dari setiap elemen di dalam organisasi.

Tercapainya keberhasilan dalam suatu organisasi tidak bisa terlepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan yang menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk kemajuan perusahaan, berusaha mengelola dengan baik

sumber daya manusia yang dimilikinya agar mampu mencapai target-target yang sebelumnya telah ditetapkan dalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menjadi salah satu hal yang benar-benar harus diperhatikan, karena sebaik dan secanggih apapun peralatan dan teknologi yang digunakan dan sebesar apapun perusahaan tersebut, pada akhirnya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang akan menjalankan setiap kegiatan dalam perusahaan tersebut.

Penetapan kebijakan-kebijakan yang menguntungkan perusahaan dan ide-ide baru untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan, semua hal tersebut tentu saja adalah bagian dari kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas, kreatif, memiliki kinerja yang baik, serta pengelolaannya merupakan hal yang diperlukan oleh setiap perusahaan agar memiliki daya saing tinggi dengan perusahaan-perusahaan yang lain dan tentu saja untuk pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kemampuan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, menjadi suatu bagian penting yang tidak dapat diabaikan begitu saja dalam usaha pencapaian tujuan dari sebuah perusahaan, karena pengelolaan yang baik akan menjamin terlaksananya suatu proses pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Pihak manajemen perusahaan dan departemen sumber daya manusia dalam perusahaan diperhadapkan dengan sebuah

tantangan besar untuk mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik mengingat sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting yang menjalankan kegiatan di dalam perusahaan. Pengelolaan yang baik dengan didukung kemampuan yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan, tentu saja adalah bagian yang dapat menjadi keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan tidaklah cukup dengan hanya memiliki program perekrutan yang baik atau pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kemampuan individu karyawan dalam perusahaan, akan tetapi suatu program untuk menjaga kepuasan setiap individu karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, menjaga dan membangun loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, dan dari semua hal tersebut diharapkan mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan, adalah bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Salah satu alasan yang tepat jika perusahaan menganggap sumber daya manusia yang keluar dari perusahaan menjadi sebuah masalah dan bisa menjadi kerugian bagi perusahaan, karena perusahaan telah mengeluarkan biaya bagi setiap karyawan di dalam perusahaan pada saat melakukan pelatihan dan

pengembangan, dengan tujuan agar karyawan dapat memiliki keterampilan yang baik pada saat melakukan pekerjaan sehingga proses pekerjaan dapat berjalan normal tanpa hambatan yang berarti. Biaya yang dikeluarkan pada saat merekrut setiap karyawan juga perlu dipertimbangkan dalam hal ini. Menurut Robbins (2006:21) pasang surut perekonomian dunia menyebabkan sebagian besar perusahaan kesulitan menemukan pekerja terampil untuk mengisi lowongan, tawaran upah dan tunjangan besar tidak akan cukup untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerja terampil. Para manager membutuhkan strategi perekrutan dan pemeliharaan yang maju.

Fitz-enz dan Davison (2011:279) membagi kerugian yang muncul akibat terjadinya pergantian karyawan di dalam perusahaan, menjadi empat kategori dasar yaitu: biaya penarikan, biaya orientasi, biaya kekosongan ketika tidak ada seseorang yang melakukan pekerjaan, dan hilangnya produktivitas atau biaya kesempatan yang dihasilkan dari kurva pembelajaran dari karyawan baru. Sangatlah wajar jika sumber daya manusia dianggap sebagai investasi perusahaan dan menjadi salah satu bagian yang harus dikelola dengan baik, karena biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk setiap sumber daya manusia yang keluar dari perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:125) *turnover* atau pergantian karyawan merupakan masalah yang merugikan bagi banyak organisasi, tetapi pada kenyataannya tidak semua karyawan yang keluar dari perusahaan akan

menjadi suatu masalah bagi sebuah perusahaan. Semua perusahaan atau organisasi tentu saja pernah diwarnai pengunduran diri karyawannya dan jika orang yang tepat meninggalkan organisasi, pengunduran diri yang seperti ini dapat bernilai positif bagi perusahaan (Robbins, 2006:31).

Fitz-enz dan Davison (2011:270) mengatakan bahwa tanpa pergantian karyawan sama sekali (*zero turnover*) juga tidak diharapkan karena beberapa alasan. Pertama, karyawan yang memiliki masa jabatan lama pada umumnya mempunyai gaji yang lebih tinggi, jika semua karyawan bertahan dan organisasi bertumbuh pada tingkat normal, maka sebagian besar karyawan akan berada pada puncak tingkat gaji mereka dan total pengeluaran gaji akan menjadi sangat tinggi. Kedua, karyawan baru akan membawa gagasan baru, karena organisasi apapun harus secara terus-menerus memperbarui dirinya dengan gagasan baru.

Karyawan dengan kinerja rendah yang keluar dari perusahaan tidak akan menimbulkan kerugian besar juga bagi perusahaan, bahkan mungkin dapat memunculkan kesempatan baru bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan pengganti yang lebih baik daripada karyawan tersebut. Hal tersebut selanjutnya diklasifikasikan oleh Mathis dan Jackson (2006:125) sebagai fungsional *turnover* di mana pekerja-pekerja yang pergi adalah mereka yang berkinerja rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja. Keluarnya karyawan akan menjadi masalah bagi perusahaan jika

karyawan yang meninggalkan perusahaan secara sukarela adalah karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan memiliki skill atau ketrampilan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

Masalah ini menjadi menarik dan banyak dibahas oleh para ahli sampai saat ini, karena seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa begitu mahal biaya pergantian karyawan tersebut bukan saja karena perusahaan telah berinvestasi untuk pelatihan dan pengembangan tetapi juga yang perlu diperhatikan adalah pada saat karyawan memutuskan untuk berhenti dan meninggalkan pekerjaannya dari perusahaan maka perusahaan perlu melakukan pencarian atau perekrutan karyawan yang baru untuk menggantikan posisi karyawan yang berhenti tersebut agar kegiatan pekerjaan di dalam perusahaan dapat terus berjalan normal seperti biasanya, perekrutan kembali karyawan yang baru membutuhkan waktu dan biaya yang dapat berakibat terhambatnya kegiatan pekerjaan dalam perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:126) bahwa dengan pergantian karyawan yang rendah dan setiap karyawan yang bertahan di dalam perusahaan, berarti berkurangnya orang yang harus direkrut, dan dilatih. Senada dengan itu Robbins (2006:30) mengatakan bahwa tingkat pengunduran diri yang tinggi menghasilkan peningkatan biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan, biaya-biaya ini lebih besar dari yang mungkin diperkirakan.

Karyawan yang bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka tentu saja memiliki berbagai alasan, akan tetapi persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan tersebut berhenti secara sukarela (Mathis dan Jackson, 2006:127). Menurut Swasto (2011:133) pemutusan hubungan kerja secara sukarela dapat pula dilakukan oleh karyawan karena karyawan menginginkan tempat kerja baru yang lebih baik dibandingkan tempat lama di mana mereka bekerja sebelumnya. Kemudian Swasto (2011:133) melanjutkan apabila hal ini banyak terjadi dalam jumlah yang besar, perlu mendapat perhatian serius dan perlu digali informasi mengenai alasan sebenarnya mengapa para karyawan itu berhenti.

Akan lebih baik lagi bagi perusahaan jika dapat melihat tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan sebelum hal tersebut terjadi sehingga dapat melakukan tindakan-tindakan yang bisa mencegah hal tersebut. Beberapa ahli perilaku organisasi telah mencoba melihat bagaimana dan apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau tetap bertahan pada perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Dari Studi Kasus-Studi Kasus sebelumnya (Shore dan Martin, 1989; Udo, *et al*, 1997; Clugston, 2000; Elangovan, 2001; Pareke, 2004; Falkenburg dan Schyns, 2007; Emami, *et al*, 2012) membuktikan bahwa Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen

organisasional merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut.

Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi, kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002:284). Hal yang senada juga dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128) bahwa ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual. Ada banyak karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, tetapi mereka tidak menyukai banyaknya birokrasi organisasi di mana mereka bekerja, atau teknisi yang tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi tetap menjalankan visi perusahaan (Luthans, 2006:248). Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan (Robbins, 2006:726).

Budaya organisasi juga merupakan salah satu hal yang bisa menentukan kepuasan kerja dari karyawan,

seperti yang dikemukakan Robbins (2006:721) bahwa salah satu karakteristik primer dari budaya organisasi yaitu berorientasi pada orang, hal ini maksudnya adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak dari hasil-hasil yang dicapai terhadap karyawan atau orang-orang yang ada di dalam organisasi, tentu saja keputusan-keputusan manajemen berhubungan dengan aturan-aturan dalam perusahaan dan hasil yang akan tercapai, hal tersebut akan menentukan bagaimana karyawan menanggapi lingkungan kerjanya, aturan main dan hasil yang sesuai dengan harapan karyawan akan menghasilkan tanggapan positif dan meningkatkan rasa nyaman berada dan menjalankan kegiatan di dalam perusahaan.

Studi Kasus Zain, *et al* (2009) menemukan bahwa dimensi-dimensi dari budaya organisasi memiliki hubungan secara positif komitmen organisasional, di mana budaya perusahaan yang kuat akan membentuk komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan, kemudian Studi Kasus Kumar, *et al* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang ada di dalam Studi Kasus ini, saat budaya organisasi yang kuat membentuk komitmen organisasional yang tinggi, akhirnya akan menumbuhkan rasa nyaman dan aman untuk terus berada di dalam perusahaan sehingga memperkecil

kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan atau memiliki niat berpindah ke perusahaan yang lain.

Literatur terdahulu seperti Davis dan Newstrom (1989:181) berpendapat bahwa kepuasan adalah salah satu faktor yang ikut berperan pada keinginan keluar atau berhenti dari karyawan seperti pada pernyataan berikut ini:

More satisfied employees are less likely to think about quitting, search for a new job, or announce their intention to quit, and thus are more likely to stay with their employer longer (Davis and Newstrom, 1989:181).

Dapat diartikan bahwa menurut Davis dan Newstrom, karyawan yang lebih puas lebih kecil kemungkinannya untuk berpikir tentang berhenti, mencari pekerjaan baru atau memiliki niat untuk keluar, dengan demikian lebih mungkin untuk tetap tinggal bersama perusahaan di mana mereka bekerja saat ini.

Kepuasan berhubungan dengan tingkat perputaran karyawan juga diakui oleh Robbins dan Judge (2009:117) yang mengatakan bahwa kepuasan berhubungan secara negatif dengan perputaran karyawan. Menurut Luthans (2006:247) Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin tinggi. Pernyataan Luthans sedikit berbeda dari beberapa pendapat sebelumnya, Luthans membaginya kedalam dua bagian yaitu kepuasan dan ketidakpuasan, akan tetapi tetap sepakat bahwa kepuasan merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan perputaran karyawan.

Berdasarkan pengamatan Fitz-enz dan Davison (2011:273) menyimpulkan bahwa ada tiga titik pada masa kerja di mana kemungkinan besar seseorang akan keluar secara sukarela. Pertama adalah antara delapan belas dan tiga puluh bulan masa kerja, pada masa tersebut orang telah belajar banyak hal dan menerima beberapa pelatihan, karyawan mulai merasa sebagai satu komoditas berharga di dunia kerja. Titik kedua sekitar empat sampai lima tahun masa kerja, saat itu orang telah memiliki pemahaman dengan baik akan apa yang ditawarkan organisasi, mungkin telah meningkatkan kemampuan dirinya, dan untuk karyawan yang masih muda, dia mungkin memiliki keluarga yang baru bertumbuh yang membutuhkan penghasilan lebih banyak. Titik ketiga ialah sekitar delapan atau sembilan tahun masa kerja, saat mereka dapat melihat posisi mereka dalam organisasi dan apakah masih ada peluang bagi mereka untuk dapat mencapai cita-cita mereka di dalam organisasi. Berdasarkan tiga titik yang dikemukakan oleh Fitz-enz dan Davison (2011:273) tadi terlihat walaupun tidak semuanya akan tetapi kepuasan jelas merupakan bagian penting yang tidak dapat diabaikan begitu saja saat mengkaji keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah dari organisasi.

Mathis dan Jackson (2006:121) mengatakan, meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, mungkin faktor yang menentukan adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, yang memengaruhi perputaran karyawan dan kinerja organisasional. Hal

tersebut karena perluasan komitmen organisasional khususnya faktor-faktor komitmen berkelanjutan, mengungkapkan bahwa keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya akan tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Luthans (2006:248) mengatakan bahwa meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah diketahui selama bertahun-tahun. Salah satu hal yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berhubungan dengan niat untuk meninggalkan perusahaan adalah seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006:108) Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara, salah satu cara untuk mengungkapkan ketidakpuasan adalah dengan mengundurkan diri dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Studi Kasus Clugston (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja dan dimensi-dimensi dari komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan untuk keluar, Clugston mengacu pada dimensi-dimensi komitmen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) di mana komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen memiliki tiga dimensi utama yang terdiri dari komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Studi Kasus tersebut

menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan sangat kuat dibandingkan pengaruh dari ketiga dimensi komitmen organisasional.

Studi Kasus Pareke (2004) menemukan bahwa keadilan dan kepuasan kerja memiliki hubungan secara negatif dengan keinginan berpindah dari karyawan dan komitmen organisasional sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Studi Kasus Udo, *et al*, (1997) menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan niat karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan. Temuan-temuan tersebut memperkuat pernyataan dari beberapa ahli seperti yang dikemukakan oleh Luthans (2006:250) bahwa ringkasan Studi Kasus dari dulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

P.T. Bitung Mina Utama adalah salah satu perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia yang dijalankan oleh seorang direktur dari Indonesia dan beberapa orang manajer yang berasal dari Taiwan, hal tersebut menjadi salah satu alasan untuk melihat lebih jauh apakah budaya organisasi akan mempengaruhi tingkat keinginan dari karyawan keluar atau berpindah ke perusahaan yang lain dengan mengacu pada proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins

(2002:290), berdasarkan yang dikemukakan Robbins (2002:290) terbentuknya budaya organisasi dimulai dari filosofi pendiri yang selanjutnya akan mempengaruhi kriteria dalam penerimaan karyawan, kemudian tindakan manajemen puncak akan membentuk iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.

Berdasarkan data karyawan perusahaan sejak tahun 2008 sampai 2013 dari bagian personalia P.T. Bitung Mina Utama terlihat bahwa setiap tahun ada karyawan tetap yang keluar dari perusahaan dan digantikan oleh karyawan yang baru, beberapa alasan dari karyawan yang keluar antara lain aturan-aturan dari perusahaan yang tidak cocok dengan nilai-nilai yang dianut karyawan itu sendiri atau beban kerja yang dianggap tidak sesuai dengan upah yang diberikan perusahaan, hal tersebut tentu saja berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan dan menjadi menarik untuk dilihat lebih jauh lagi bagaimana tingkat kepuasan karyawan di perusahaan ini. Berikut ini data keluar masuk karyawan dari tahun 2008 sampai tahun 2013.

Tabel 1.1. Data Keluar Masuk Karyawan 2008 - 2013

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN KELUAR	JUMLAH KARYAWAN MASUK	+/-	JUMLAH TOTAL KARYAWAN	TURNOVER RATE (%)
2008	14	17	+3	91	15.38
2009	18	21	+3	94	19.14
2010	22	21	-1	93	23.65
2011	11	16	+5	98	11.22

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN KELUAR	JUMLAH KARYAWAN MASUK	+/-	JUMLAH TOTAL KARYAWAN	TURNOVER RATE (%)
2012	9	20	+11	109	8.26
2013	17	6	-11	98	17.34

Sumber. PT. Bitung Mina Utama (2013)

PT. Bitung Mina Utama sendiri tidak memiliki standar permanen atau dapat dikatakan fleksibel dalam menentukan standar tingkat turnover karyawan, perusahaan mengacu pada rata-rata *turnover* karyawan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang yang sama, tingkat *turnover* karyawan akan dianggap tinggi jika mendekati atau melampaui standar rata-rata *turnover* karyawan untuk industri yang bergerak dibidang yang sama, berdasarkan hal tersebut saat ini standar yang digunakan perusahaan adalah 20%, jika dilihat dari data *turnover* karyawan PT. Bitung Mina Utama dapat digolongkan tingkat *turnover* karyawan dalam perusahaan dapat dikatakan tinggi.

Flippo (1994:281) mengatakan bahwa *turnover* karyawan yang berlebihan tentu tidak diinginkan dan menghabiskan banyak biaya, jika dilihat dari biaya-biaya yang dikeluarkan akibat pergantian tenaga kerja maka diperkirakan biaya yang terbesar bisa mencapai 70% dari keseluruhan biaya pergantian tenaga kerja biasanya berasal dari hilangnya produksi pada saat ada posisi yang kosong dan produksi yang tidak memenuhi standar karena pengganti yang masih pemula. Menurut Flippo (1994:282) *turnover* yang tinggi masih perlu dianalisis lebih lanjut lagi

untuk memastikan pergantian yang tidak diinginkan oleh perusahaan dan pergantian yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dalam beberapa hal.

Data keluar masuk karyawan PT. Bitung Mina Utama tersebut mendorong peneliti untuk melakukan Studi Kasus di perusahaan tersebut. Sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum ada Studi Kasus tentang keinginan untuk keluar dari karyawan perusahaan tersebut, hal ini juga menjadi alasan peneliti untuk melakukan Studi Kasus tentang apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional dan *intention to leave* dari karyawan PT. Bitung Mina Utama.

Studi Kasus ini mencoba melihat dengan lebih baik lagi bagaimana tingkat keinginan atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (1975) yaitu *theory of reasoned action* (TRA) dan pengembangan teori tersebut menjadi *theory of planned behavior* (TPB) oleh Ajzen (1991), menurut kedua teori ini niat merupakan kunci utama dari perilaku yang nantinya akan dilakukan seseorang, semakin besar niat seseorang, semakin besar pula kemungkinan untuk melakukan perilaku tersebut. Mengetahui terlebih dahulu tingkat niat dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan diharapkan dapat membantu perusahaan agar bisa mengantisipasi terjadinya hal-hal yang mengganggu produktivitas perusahaan seperti *turnover* yang tinggi atau keluarnya karyawan-karyawan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan

BAB 1

BUDAYA ORGANISASI

Untuk lebih memahami dengan jelas konsep budaya organisasi yang menjadi variabel dalam Studi Kasus ini maka akan lebih baik jika dimulai dari perkembangan istilah budaya itu sendiri. Istilah budaya (*culture*) pada mulanya populer dalam disiplin ilmu antropologi. Sobirin (2009:48) menyebutkan bahwa *culture* berasal dari kata latin *colere* yang berarti mengolah atau mengerjakan; biasanya berkaitan dengan kegiatan pengolahan tanah. Jika melihat asal kata budaya tersebut maka akan lebih cocok jika istilah ini digunakan kedalam kegiatan-kegiatan pertanian. Akan tetapi pada perkembangannya istilah *culture* mulai digunakan dalam bidang study antropologi. Dalam bidang antropologi awalnya budaya memiliki konsep yang sangat generic yakni hanya melihat apa yang menyebabkan sekelompok manusia memiliki kesamaan dan apa yang membedakan kelompok yang satu dengan kelompok lainnya (Sobirin, 2009:49). Kemudian sejalan dengan kenyataan kehidupan manusia yang semakin kompleks dan terus mengalami perkembangan maka istilah budaya akhirnya memiliki pengertian yang berbeda-beda dan sangat luas. Perbedaan pengertian yang muncul antara para ahli antropologi tentang budaya terjadi karena terdapat banyak pendekatan-pendekatan (*mazhab*). Menurut Sobirin (2009:49) terjadinya ketidaksepakatan dan munculnya

berbagai perspektif tentang budaya pada dasarnya karena perbedaan pengalaman dan preferensi para antropolog dalam mensikapi realitas kehidupan manusia.

Istilah budaya organisasi muncul ketika organisasi dipandang sebagai organisme yang adaptif (sebuah pandangan yang sesuai dengan pendekatan kontijensi dalam teori manajemen) dan di sisi lain budaya dipahami sebagai mekanisme aturan yang bersifat adaptif dan berfungsi menyatukan individu-individu kedalam sebuah struktur sosial (Sobirin, 2009:109). Popularitas budaya organisasi mulai terjadi pada awal tahun 1980-an setelah berbagai buku ilmiah, buku semi ilmiah dan artikel-artikel ilmiah lainnya mulai secara intensif mendiskusikan konsep budaya organisasi (Sobirin, 2009:124).

Menurut Davis dan Newstrom (1989:60) budaya organisasi, kadang-kadang disebut iklim organisasi adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai, dan norma-norma yang digunakan bersama di antara para anggotanya.

“Organizational culture, occasionally called organizational climate, is the set of assumptions, belief, value, and norms that is shared among its members”. (Davis dan Newstrom, 1989:60)

Kemudian Davis dan Newstrom (1989:64) melanjutkan bahwa budaya organisasi mencerminkan asumsi dan nilai-nilai yang memandu perusahaan. Mereka tidak berwujud, namun berpengaruh kuat terhadap perilaku karyawan.

“Organizational cultures reflect the assumptions and values that guide a firm. They are intangible, but powerfull

influences on employee behavior" (Davis dan Newstrom, 1989:64).

Definisi berikutnya dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128) bahwa Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan kedua definisi tersebut setuju bahwa budaya organisasi itu mencakup nilai dan keyakinan yang menjadi acuan bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Menurut Daft (2005) dalam Ahmad (2012:63) budaya organisasi umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma-norma yang dianut oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru.

Menurut Edgar Schein dalam Luthans (2006:124), Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Meskipun terdapat sejumlah masalah ketidaksetujuan berkaitan dengan konsep budaya organisasi, kebanyakan definisi, termasuk yang sebelumnya, mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006:125).

Selanjutnya menurut Luthans (2006:125) budaya organisasi punya beberapa karakteristik penting yaitu:

- 1) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2) Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit."
- 3) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- 4) Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- 5) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- 6) Iklim Organisasi. Ini merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Budaya organisasi sebagai suatu variabel sistem dalam organisasi, walaupun sukar untuk ditentukan atau diuraikan dengan seksama tetapi variabel tersebut benar-benar ada, dan biasanya diuraikan oleh para karyawan kedalam bentuk-bentuk yang umum (Robbins, 2002:278). Pernyataan lebih lanjut dari Robbins (2006:721) mengatakan ada kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan serangkaian karakter utama yang dihargai oleh organisasi itu (Robbins, 2006:721). Dengan kata lain bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dibentuk dari karakter-karakter utama yang dianut dalam suatu organisasi kemudian dipahami dan dijalankan oleh anggota-anggota dalam organisasi tersebut yang akhirnya membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

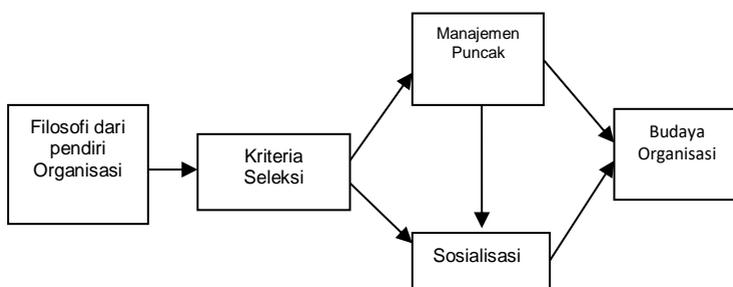
Menurut Robbins (2006:721) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko: Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail: Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi

- (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil: Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
 - 4) Orientasi orang: sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
 - 5) Orientasi terhadap tim: Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar individu.
 - 6) Keagresifan: Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, dan bukannya santai-santai.
 - 7) Kemantapan: Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Dari definisi-definisi sebelumnya dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya akan tetapi dibentuk atau terbentuk dan dipelajari oleh anggota organisasi. Robbins (2002:290) mengatakan bahwa pembentukan budaya organisasi dimulai dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak

dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan tergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasi. Proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar Bagaimana Cara Budaya Organisasi Terbentuk

Sumber: Stephen P. Robbins (2002:290)

Bila suatu budaya sudah berlaku, praktik-praktik di dalam organisasi berfungsi untuk menjaga budaya tersebut seperti proses seleksi, kriteria evaluasi kerja, pemberian penghargaan, kegiatan pelatihan dan peningkatan karir, dan prosedur promosi, kesemuanya harus dapat memastikan bahwa pekerja yang dipilih sesuai dengan budaya yang ada di dalam organisasi tersebut. Tiga kekuatan yang memainkan peran penting dalam mempertahankan suatu budaya menurut Robbins

(2002:285) yaitu: seleksi, tindakan-tindakan manajemen, dan metode sosialisasi.

Untuk melihat lebih jauh lagi bagaimana fungsi budaya di dalam sebuah organisasi Robbins (2006:725) membagi fungsi-fungsi budaya di dalam organisasi menjadi lima bagian yaitu:

- (1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- (2) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi
- (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- (4) Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat mempunyai pengaruh yang besar terhadap

perilaku anggota-anggotanya, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggota organisasi, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi (Robbins, 2006:724). Dari pernyataan tersebut dan uraian-uraian sebelumnya terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu bagian penting yang memberikan pengaruh yang sangat besar bagi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menjaga organisasi akan tetap berjalan sesuai arah yang ditetapkan dan menjaga kondisi yang tetap stabil bagi organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi.

BAB 2

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja menurut Mathis dan Jackson (2006:121) didefinisikan sebagai keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Selanjutnya Mathis dan Jackson (2006:121) mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaannya. Robbins (2002:36) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Davis dan Newstrom (1989:176) Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan menguntungkan atau tidak menguntungkan bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka.

"Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employees view their work" (Davis dan Newstrom, 1989:176).

Senada dengan hal tersebut Handoko (2010:193) mengatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Locke dalam Luthans (2006:243) menyebutkan bahwa Kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lebih lanjut lagi Luthans (2006:243) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Selama perkembangannya bertahun-tahun ada sejumlah teori tentang kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan motivasi. Terdapat beberapa teori kepuasan kerja salah satu yang populer dan sering dibahas adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang disebut teori dua faktor, teori ini memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik (Gibson *et al*, 1996:197). Studi awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan. Pertama, terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik atau disebut faktor

higieni, yang meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka, tetapi tidak adanya kondisi-kondisi tersebut menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. Kesimpulan kedua, juga terdapat satu kelompok kondisi intrinsik yang meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan keadaan yang sangat tidak puas, tetapi kalau kondisi-kondisi ini ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, kondisi intrinsik ini disebut pemuas (*satisfiers*) atau motivator (Gibson, *et al*, 1996:198).

Dalam menentukan faktor-faktor berkaitan dengan pekerjaan yang akan menentukan kepuasan kerja. Menurut Robbins (2002:36) ada beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yaitu: pekerjaan yang secara mentalitas memberikan tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Pekerjaan yang memberikan tantangan adalah pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Penghargaan yang

layak adalah keinginan karyawan terhadap sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Kondisi Kerja adalah karyawan menaruh perhatian besar terhadap kondisi kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kemudian yang dimaksud dengan rekan kerja yang mendukung adalah karyawan menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari sekedar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial.

Luthans (2006:243) menyebutkan bahwa ada lima dimensi penting dalam pekerjaan di mana orang akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Nilai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan bagi karyawan
- 2) Gaji/Upah, sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pemberian imbalan finansial yang dirasakan adil oleh karyawan merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja.
- 3) Kesempatan promosi, peluang peningkatan karier atau level jabatan yang juga dipandang sebagai

kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Peluang tersebut memiliki dampak yang bervariasi terhadap kepuasan kerja, karena promosi juga memberikan dampak pada peningkatan imbalan dan status seseorang

- 4) Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi juga merupakan sumber kepuasan yang cukup penting.
- 5) Rekan kerja, tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Sifat dari rekan kerja ini akan berdampak terhadap kepuasan kerja.

BAB 3

KOMITMEN

ORGANISASIONAL

Mathis dan Jackson (2006:122) mendefinisikan komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi tersebut. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1989:179) Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan ingin melanjutkan aktif berpartisipasi di dalamnya.

“Organizational Commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it” (Davis & Newstrom, 1989:179).

Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:155) mengatakan bahwa komitmen kerja adalah istilah lain dari komitmen organisasional dan merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Definisi-definisi tersebut bisa dikatakan setuju dalam hal di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan tetap tinggal dan berpartisipasi di dalam perusahaan.

Luthans (2006:249) mengemukakan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.

Karyawan dengan komitmen tinggi mempunyai keinginan kuat untuk tetap melaksanakan pekerjaannya di dalam organisasi agar dapat terus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang diyakini

- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan bersedia untuk mengerahkan usaha yang banyak demi kepentingan organisasi, hal tersebut akan diwujudkan dengan menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik.

- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Tujuan serta kepentingan yang telah ditetapkan organisasi menjadi cerminan kepentingan yang ada khususnya dari diri pegawai itu sendiri. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaan karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan bentuk penyaluran dari individu dalam memberi kontribusi terhadap pencapaian organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Definisi selanjutnya disampaikan oleh O'Reilly (1989) dalam Sopiah (2008:156) menyebutkan bahwa komitmen karyawan pada

organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Porter (1983) dalam Sopiah (2008:156) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Spector (1997) dalam Sopiah (2008:157) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut: (1) pendekatan pertukaran (*exchange approach*), di mana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap perusahaan, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi. (2) pendekatan psikologis, di mana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Meyer dan Allen (1991:61-89) menggolongkan komitmen karyawan pada organisasi menjadi tiga komponen yaitu :

1) Komitmen afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi (Luthans, 2006:249). Komitmen afektif mencerminkan sebuah keinginan dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi terutama sebagai akibat dari pengalaman kerja yang telah menciptakan rasa nyaman dan kompetensi pribadi karyawan tersebut.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit (Luthans, 2006:249-250). Mencerminkan sebuah kebutuhan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang dihasilkan berdasarkan pengalaman yang mengakibatkan kerugian atas keluarnya karyawan dari organisasi.

3) Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan (Luthans, 2006:250). Komitmen ini mencerminkan sebuah kewajiban untuk tetap tinggal yang dihasilkan dari internalisasi norma loyalitas dan sebuah bayar jasa atas bantuan yang diterima oleh karyawan saat bekerja di perusahaan.

Selain tiga bentuk komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen, bentuk komitmen

organisasional yang berbeda dikemukakan oleh Kanter (1986) dalam Sopiah (2008:158) menurut Kanter, bentuk komitmen organisasional adalah:

1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Komitmen berkesinambungan yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi

2) Komitmen tepadu (*cohesion commitment*)

Komitmen tepadu, yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3) Komitmen terkontrol (*control commitment*)

Komitmen terkontrol adalah komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Dilihat dari uraian-uraian dan penjelasan sebelumnya tampak bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan menjadi salah satu faktor penting yang akan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan, Dessler dalam Luthans (2006:250) memberikan pedoman

khusus implementasi sistem manajemen yang mungkin akan membantu peningkatan komitmen organisasional pada diri karyawan yaitu:

1) Berkomitmen pada nilai utama manusia.

Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan dan tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Jika pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau bicara serta bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain-lain pada bawahan, sebaliknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

2) Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda

Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan, membentuk tradisi. Memperjelas misi dan ideologi dalam arti jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.; menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai-nilai; orientasi dan pelatihan mengelola stres berbasis nilai-nilai; membangun tradisi dalam arti segala sesuatu yang

baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3) Menjamin keadilan organisasi

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif. Memiliki prosedur keluhan yang komprehensif artinya bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh, menyediakan komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

4) Menciptakan rasa komunitas

Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama. Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan, organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik dan organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi serta melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.

5) Mendukung perkembangan karyawan

Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan

memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing, karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhan, menciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan, bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan, bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

BAB 4

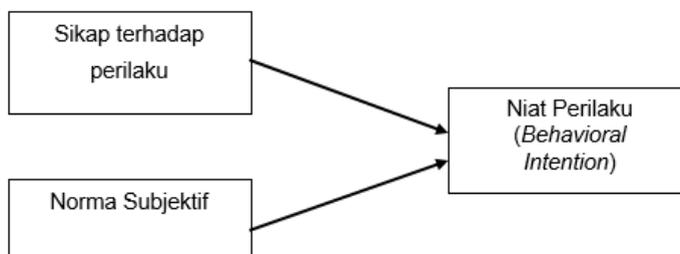
INTENTION TO LEAVE

Intention to leave terdiri dari dua kata yaitu *Intention* atau intensi yang dapat diartikan sebagai niat atau keinginan seorang individu untuk melakukan sesuatu. *Leave* adalah keluar atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat dia bekerja. Menurut Robbins (2006:108) keluar merupakan tanggapan ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organisasi. Berdasarkan arti dari kedua kata tersebut dengan demikian maka *intention to leave* dapat dikatakan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk keluar meninggalkan perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja (Zeffane, 1994 dalam Tanjung, 2012:33).

Dengan menggunakan istilah *turnover intention* sebagai gambaran keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, Mobley (1977) dalam Ahmad, *et al* (2010:586) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah suatu proses kognitif dari berpikir, berencana, dan berkeinginan untuk berhenti dari pekerjaan. Intensi tersebut diakui sebagai prediktor kuat perilaku aktual dari karyawan (Mobley, 1982 dalam Carmeli, 2005:180).

Fishbein dan Ajzen (1975) memperkenalkan teori tindakan beralasan (*theory of reasoned action*) teori ini menjelaskan bahwa perilaku (*behavior*) dilakukan karena individu mempunyai niat atau keinginan untuk

melakukannya (*behavioral intention*). Menurut teori tindakan beralasan (TRA) niat seseorang untuk melakukan perilaku diprediksi oleh sikapnya terhadap perilaku (*attitude towards the behavior*) atau suatu evaluasi secara menyeluruh seseorang dalam melakukan perilaku dan bagaimana dia berpikir orang lain akan menilainya jika dia melakukan perilaku tersebut (*Subjective Norm*) jika digambarkan maka pembentukan niat untuk melakukan perilaku pada seseorang dapat digambarkan sebagai berikut :

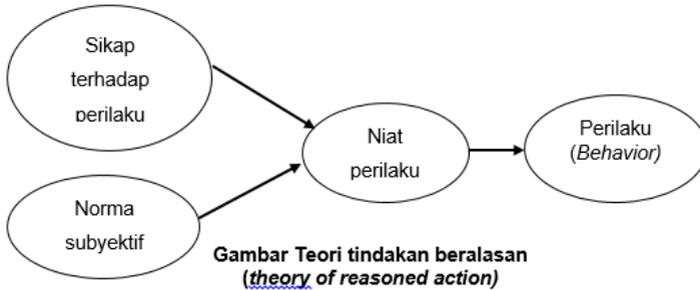


Gambar Niat Perilaku

Sumber. Jogiyanto (2008:33)

Teori tindakan beralasan menjelaskan proses tahapan-tahapan sampai pada perilaku yang sebenarnya, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa sebelum seseorang melakukan perilaku (*Behavior*) maka akan ada niat perilaku terlebih dahulu yang dibentuk dari sikap terhadap perilaku tersebut atau evaluasi keseluruhan terhadap akibat dari perilaku dan norma subyektif di mana seseorang berpikir bagaimana penilaian orang lain terhadap perilaku yang akan dilakukan. Keseluruhan dari sikap terhadap perilaku dan norma subyektif akan

menentukan tingkat niat perilaku akan dilakukan, jadi semakin besar niat yang terbentuk maka semakin besar kemungkinan perilaku tersebut akan dilakukan. Secara keseluruhan proses tahapan dapat digambarkan seperti dibawah ini:

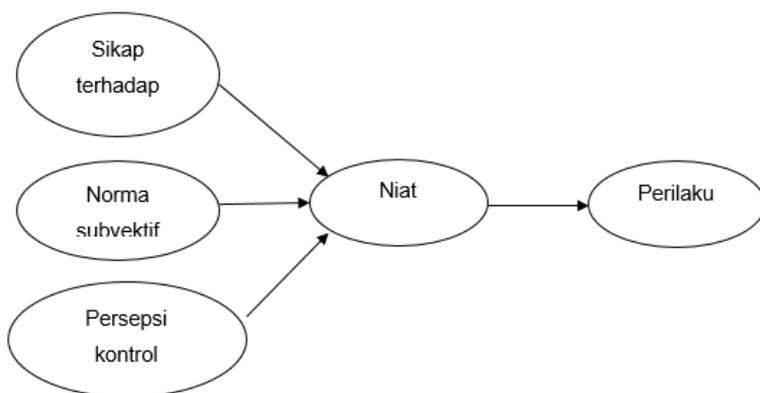


Sumber. Jogiyanto (2008:35)

Teori tindakan beralasan (*theory of reasoned action*) ini kemudian dikembangkan lagi menjadi teori tindakan terencana (*theory of planned behavior*) oleh Ajzen (1991:179-211), dengan menambahkan sebuah konstruk yaitu persepsi kontrol perilaku (*perceived behavior control*). Asumsi dasar dari teori tindakan terencana adalah bahwa tidak semua perilaku di bawah kontrol penuh individu sehingga perlu ditambahkan konstruk persepsi kontrol perilaku, persepsi kontrol perilaku ini berkaitan dengan sumber-sumber daya dan kesempatan-kesempatan yang ada (Ajzen, 1991:183).

Jadi menurut Ajzen selain dua buah konstruk yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*) dan Norma Subyektif (*subjective norm*) yang membentuk niat perilaku seseorang, perlu juga tambahan persepsi kontrol

perilaku (*perceived behavior control*). sikap terhadap perilaku merujuk pada tingkat di mana seseorang memiliki keyakinan dan evaluasi menyeluruh tentang baik atau tidak baik, menyenangkan atau tidak menyenangkan nantinya jika perilaku tersebut dilakukan. Norma subyektif merujuk pada penilaian orang lain ketika seseorang melakukan atau tidak melakukan perilaku tersebut, ketika seseorang berpikir bahwa penilaian orang lain tentang perilaku yang akan dilakukan itu baik, hal tersebut bisa memperkuat niat seseorang untuk melakukan perilaku itu. Persepsi kontrol perilaku merujuk pada kemudahan atau kesulitan yang diakibatkan dari ada atau tidaknya sumber-sumber daya atau hambatan-hambatan untuk melakukan perilaku tersebut.



**Gambar Teori tindakan terencana
(Theory of planned behavior)**

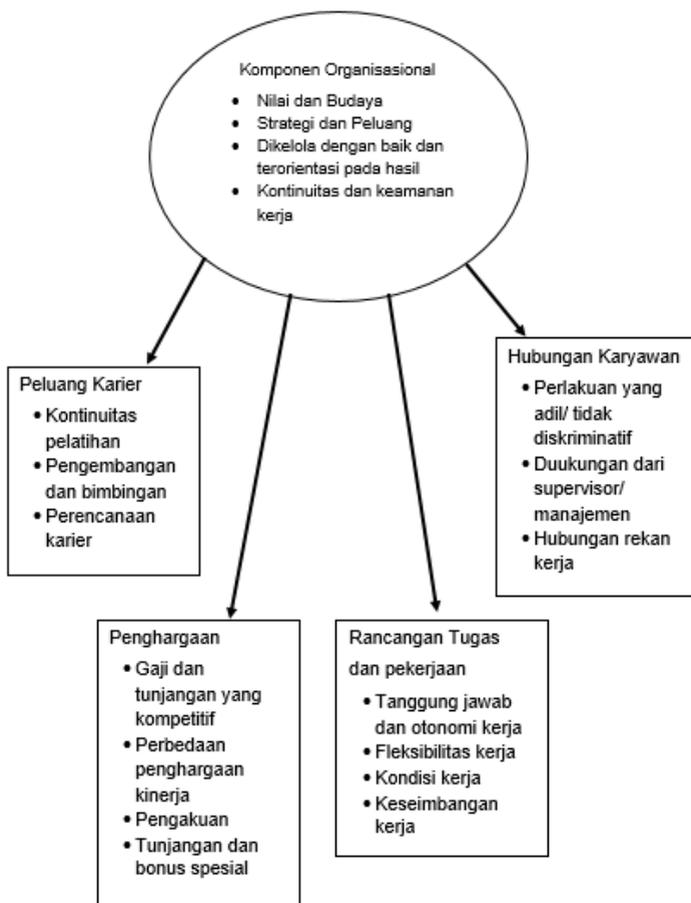
kunci utama dari perilaku yang akan dilakukan seseorang, semakin besar niat seseorang untuk melakukan

perilaku tersebut, semakin besar pula kemungkinan melakukan perilaku, akan tetapi performa akan tergantung dari faktor non-motivasional seperti adanya sumber-sumber daya dan kesempatan.

Berdasarkan teori tindakan terencana dapat dikatakan karyawan yang keluar dari perusahaan adalah sebagai wujud nyata dari *intention to quit* yaitu niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku tertentu yang dapat mengganggu efektivitas jalannya organisasi, dalam hal ini mengundurkan diri dari organisasi atau perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Studi Kasus terdahulu yang dilakukan Falkenburg dan Schyns (2007:713) menyebutkan bahwa niat karyawan untuk keluar atau berhenti dari pekerjaannya ditandai dengan tiga indikator, yaitu: berpikir untuk berhenti, membayangkan bekerja di perusahaan lain dan niat melamar di perusahaan lain.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:127), ada banyak alasan mengapa karyawan memutuskan untuk bertahan di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan. Faktor penentu karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok komponen. Komponen organisasional utama yang terdiri dari: nilai dan budaya, strategi dan peluang, pengelolaan yang baik dan berorientasi pada hasil, kemudian yang terakhir kontinuitas dan keamanan kerja. Komponen organisasional yang utama tersebut kemudian mengarah pada peluang karier, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Untuk memperjelas maksud dari Mathis dan Jackson (2006:127) tersebut, uraian bagaimana setiap kelompok komponen digambarkan sebagai berikut dalam gambar



Gambar Faktor Penentu Retensi Karyawan

Sumber: Mathis dan Jackson (2006:129)

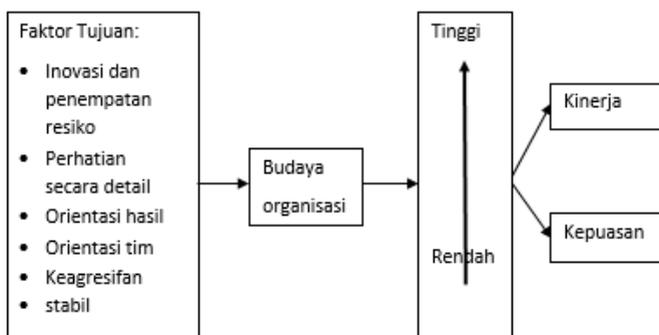
Dari bahasan yang diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *intention to leave* adalah seberapa besar tingkat keinginan seseorang untuk keluar atau meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja yang diperkuat oleh keyakinan akan akibat yang dihasilkan, norma-norma yang berlaku di sekitarnya, serta tersedianya sumberdaya yang mendukung seseorang untuk bisa keluar dari perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan perusahaan

BAB 5

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

Berdasarkan karakteristik primer budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2006:721) berhubungan erat dengan kepuasan kerja dari karyawan, karakteristik berorientasi orang yang menekankan bahwa keputusan-keputusan manajemen telah memperhitungkan hasil-hasil yang akan dicapai dan dampaknya terhadap orang-orang yang berada di dalam organisasi berhubungan dengan harapan karyawan tentang apa yang akan didapatkan, harapan karyawan yang sesuai dengan apa yang didapatkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keputusan-keputusan manajemen ini juga menyangkut aturan-aturan yang dijalankan oleh setiap karyawan yang berada di dalam perusahaan, standar-standar mengenai apa yang harus dilakukan dan dijalankan oleh karyawan akan menentukan tingkat kepuasan, karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan standar dan aturan yang ada akan merasa nyaman untuk melakukan aktifitas pekerjaan di dalam perusahaan sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, karyawan yang dapat melaksanakan tugas dengan baik akan merasa puas dengan pekerjaan yang dia lakukan.

Robbins (2002:36) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri, untuk memperjelas hal tersebut Robbins (2006:748) menggambarkan hal tersebut seperti gambar 2.6 berikut ini.



Gambar
Budaya Organisasi Berdampak Pada Kinerja Dan Kepuasan

Sumber : Robbins (2006:748)

Alur proses yang digambarkan di dalam gambar 2.5 menjelaskan bagaimana budaya bisa mempengaruhi kepuasan kerja, karakteristik dari budaya organisasi akan

menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari karyawan

BAB 6

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Dari fungsi-fungsi budaya yang telah dikemukakan oleh Robbins (2006:725) yang perlu menjadi perhatian disini adalah fungsi ketiga yang menyebutkan bahwa budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pribadi. Secara alami budaya itu tidak berwujud akan tetapi semua organisasi mengembangkan dan menjalankannya dalam nilai-nilai yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat kerja. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

Berdasarkan definisi dari Mathis dan Jackson (2006:122). Komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi tersebut. Tujuan organisasi sendiri merupakan perwujudan dari nilai-nilai yang digunakan dan diyakini oleh setiap anggota organisasi. sedangkan nilai-nilai organisasi merupakan budaya organisasi itu sendiri seperti yang dijelaskan Sopiah (2008:138) bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari,

dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins (2002:282) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi. Kecocokan nilai budaya menimbulkan suasana kondusif bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi.

BAB 7

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN *INTENTION TO LEAVE*

Mathis dan Jackson (2006:128) mengungkapkan bahwa beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan terus bertahan di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan, salah satu komponen organisasional tersebut adalah budaya organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006:128) ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional, dan administratif yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual. Sebaliknya menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa menurut Mathis dan Jackson (2006:128) budaya merupakan hal yang penting dalam mempertahankan karyawan, hal senada juga dikemukakan oleh Luthans (2006:125-126) bahwa ada analisis terbaru dari perusahaan fortune yang menemukan bahwa atribut yang paling berhubungan dengan mereka yang menduduki peringkat tiga teratas dalam industri adalah “menarik dan

mempertahankan orang-orang yang punya talenta mengagumkan". Cara yang dilakukan perusahaan tersebut adalah menanggapi budaya dan nilai mereka secara serius.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa nilai-nilai yang bisa diterima dengan baik dan dijalankan oleh karyawan di dalam kegiatan bersama perusahaan akan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan di mana dia bekerja saat ini.

BAB 8

HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diketahui selama bertahun-tahun (Luthans, 2006:248). Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga ditunjukkan oleh Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164), menurut Stum salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional adalah kepuasan kerja.

Berbagai studi Studi Kasus menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2006:122). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan sebuah perusahaan akan mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi di mana karyawan tersebut bekerja

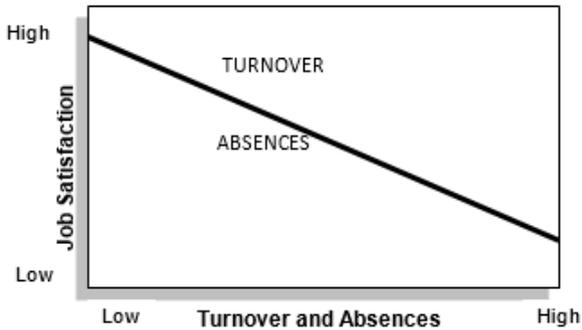
BAB 9

HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN *INTENTION TO LEAVE*

Menurut Mathis dan Jackson (2006:121) meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, mungkin “faktor yang menentukan” adalah pengaruh kepuasan kerja tersebut terhadap komitmen organisasional, yang mempengaruhi perputaran dan kinerja organisasional. Davis dan Newstrom (1989:181) mengemukakan bahwa karyawan yang lebih puas lebih kecil kemungkinannya untuk berpikir tentang berhenti, mencari pekerjaan baru, atau mengumumkan niat mereka untuk berhenti, dan dengan demikian lebih mungkin untuk tinggal bersama perusahaan mereka lagi.

More satisfied employees are less likely to think about quitting, search for a new job, or announce their intention to quit, and thus are more likely to stay with their employer longer (Davis & Newstrom 1989:181).

Davis dan Newstrom (1989:181) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki hubungan dengan terjadinya ketidakhadiran (*absences*) karyawan dan terjadinya perputaran karyawan (*turnover*), hal tersebut ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar
Hubungan antara kepuasan kerja dengan perputaran dan ketidakhadiran

Sumber: Davis & Newstrom (1989:181)

Luthans (2006:247) mengatakan bahwa Studi Kasus-Studi Kasus mengungkapkan hubungan negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, tetapi hal tersebut mungkin membantu. Sebaliknya, jika terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin tinggi. Kemudian Luthans (2006:247) melanjutkan bahwa pada dasarnya tepat untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam pergantian karyawan.

Menurut Robbins (2006:108) ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara. Tanggapan yang berbeda antara satu orang dan yang lainnya dibagi dalam dua dimensi yaitu: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Tanggapan seseorang yang mengarah pada sikap yang konstruktif yaitu dengan berbagai upaya untuk memperbaiki kondisi

seperti: mendiskusikan masalah dengan atasan atau menyarankan perbaikan, sedangkan tanggapan ketidakpuasan yang mengarah ke destruktif dinyatakan dengan cara keluar dari perusahaan.

Robbins dan Judge (2009:117) kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan perputaran karyawan. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2009:117) tanpa memerhatikan tingkat kepuasan, yang terakhir memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk tinggal dengan organisasi karena pengakuan, pujian, dan penghargaan-penghargaan lain memberi karyawan lebih banyak alasan untuk tinggal.

BAB 10

HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN INTENTION TO LEAVE

Komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002:284). Perluasan komitmen organisasional yang logis khususnya fokus pada faktor-faktor komitmen yang kontinu, yang mengungkapkan bahwa keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen. (Mathis & Jackson 2006:122)

Menurut Davis & Newstrom (1989:179-180) Komitmen organisasi Seperti gaya magnet yang kuat menarik satu benda logam yang lain, itu adalah ukuran dari kesediaan karyawan untuk tetap bersama sebuah

perusahaan di masa depan. Hal ini sering mencerminkan keyakinan karyawan dalam misi dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk mengeluarkan upaya prestasi mereka, dan niat untuk terus bekerja di sana.

“Organizational commitment Like a strong magnetic force attracting one metallic object to another, it is measure of the employee’s willingness to remain with a firm in the future. It often reflects the employee’s belief in the mission and goals of the firm, willingness to expend effort in their accomplishment, and intentions to continue working there”. (Davis & Newstrom 1989:179-180)

Pernyataan-pernyataan para ahli tersebut menggambarkan bahwa komitmen organisasional yang kuat bagi setiap karyawan, bukan saja akan membantu peningkatan dari kinerja karyawan tetapi jelas mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan, karena perasaan memiliki atau pun rasa kesediaan memberikan kemampuan terbaik mereka pada perusahaan dan tidak menginginkan upaya terbaik yang mereka lakukan di dalam perusahaan menjadi sia-sia dengan berpindah ke perusahaan yang lain

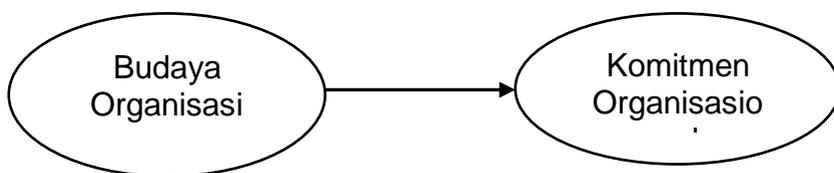
BAB 11

KERANGKA KONSEPTUAL

Studi Kasus ini berusaha menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover intention. Hubungan antara variabel-variabel tersebut telah ditunjukkan oleh beberapa teori dan Studi Kasus-Studi Kasus sebelumnya yang relevan dengan variabel yang dibahas dalam Studi Kasus ini. Variabel-variabel tersebut dibagi menjadi variabel bebas dan variabel terikat di mana variabel bebas dalam Studi Kasus ini adalah Budaya organisasi, sedangkan variabel terikat dalam Studi Kasus ini adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *intention to leave*.

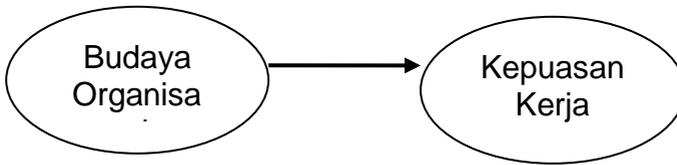
Budaya organisasi merupakan salah satu bagian yang penting dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (1989:60) bahwa budaya organisasi, adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai, dan norma-norma yang digunakan bersama di antara para anggotanya. Sesuai dengan proses pembentukan budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2002:290), nilai-nilai tersebut kemudian yang berjalan dalam setiap kegiatan perusahaan dan yang kemudian juga menjadi acuan dalam menetapkan tujuan perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:122) komitmen organisasional itu sendiri didefinisikan sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal di

dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa munculnya komitmen organisasional dalam setiap individu karyawan tidak terlepas dari peran serta budaya atau nilai-nilai serta tujuan perusahaan yang diterima dan dijalankan oleh karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Robbins (2006:725) yang menyebutkan bahwa salah satu dari fungsi budaya organisasi yaitu mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari diri pribadi. Berdasarkan Studi Kasus terdahulu dari Simmons (2005) menemukan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor terkuat dari komitmen organisasional daripada kepuasan kerja dan karakteristik karyawan. Berikutnya Studi Kasus dari Zain, *et al* (2009) dan Kumar, *et al* (2012) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Berdasarkan kajian-kajian teori dan Studi Kasus terdahulu tersebut maka dibentuk hubungan konstruk seperti yang terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar Model Konseptual Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja seperti yang telah dijelaskan sebelumnya menurut Robbins (2002:36) beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja diantaranya adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor yang selanjutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan maupun kemudahan dalam melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut berasal dari keputusan-keputusan manajemen, keputusan-keputusan manajemen itu sendiri biasanya tersusun dari budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan. Studi Kasus dari Khan, *et al* (2011) dan Sabri, *et al* (2011) memperkuat konsep bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2002:36) bahwa budaya organisasi yang kuat dan bisa diterima oleh karyawan ikut menentukan tingkat dari kepuasan. Berdasarkan Studi Kasus terdahulu dan teori yang mendukung adanya hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja maka dapat dibentuk konstruk hubungan antar variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja seperti gambar berikut ini.

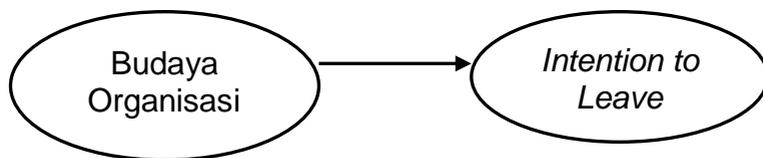


Gambar
Model Konseptual Pengaruh Budaya Organisasi
Terhadap Kepuasan kerja

Hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat berikutnya adalah hubungan antara budaya organisasi dengan *intention to leave*. Mathis dan Jackson (2006:128) mengemukakan bahwa banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual. Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan Luthans (2006:125-126), bahwa terdapat analisis terbaru dari perusahaan fortune yang menemukan bahwa atribut yang paling berhubungan dengan mereka yang menduduki peringkat tiga teratas dalam industri adalah, menarik dan mempertahankan orang-orang yang punya talenta mengagumkan, dengan cara menanggapi budaya dan nilai mereka secara serius.

Studi Kasus yang sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *intention to leave* dari karyawan seperti Studi Kasus dari Ahmad (2012), Emami (2012) dan Kumar, *et al* (2012). Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan

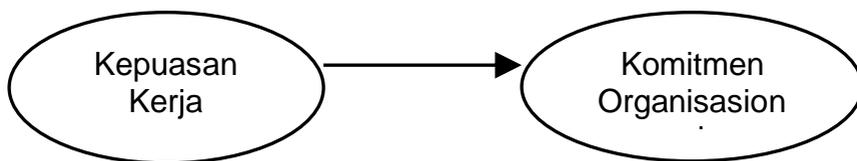
Robbins (2002:282) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Mengacu pada tinjauan teori-teori yang ada dan Studi Kasus terdahulu maka dapat dibentuk hubungan antar variabel budaya organisasi dan *intention to leave* seperti gambar berikut ini



Gambar
Model Konseptual Pengaruh Budaya Organisasi
Terhadap *Intention to Leave*

Berdasarkan pernyataan Luthans (2006:248) bahwa meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diketahui selama bertahun-tahun. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa ada hubungan pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hubungan tersebut juga dinyatakan oleh Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164), menurut Stum salah satu faktor yang berpengaruh terhadap

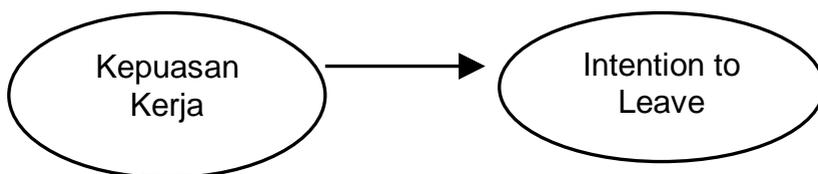
komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Sejalan dengan pernyataan-pernyataan tersebut Mathis dan Jackson (2006:122) mengatakan bahwa ada berbagai studi Studi Kasus yang menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Pernyataan dari para ahli dikuatkan dari hasil Studi Kasus terdahulu seperti: Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Elangovan (2001), Simmons (2005), Nelwan (2008), Tanjung (2012). Dari uraian yang disebutkan tadi berdasarkan pernyataan para ahli dan Studi Kasus-Studi Kasus sebelumnya maka digambarkan pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional seperti gambar di bawah ini:



Gambar
Model Konseptual Pengaruh Kepuasan Kerja
Terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja seperti yang telah dijelaskan sebelumnya merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Karyawan yang lebih puas lebih kecil kemungkinannya untuk berpikir tentang berhenti, mencari pekerjaan baru, atau mengumumkan niat mereka untuk berhenti, dan dengan

demikian lebih mungkin untuk tinggal bersama perusahaan mereka lagi (Davis & Newstrom 1989:181), sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen (Mathis & Jackson 2006:122). Pernyataan teoritis para ahli diperkuat oleh Studi Kasus terdahulu seperti: Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Pareke (2004), Nelwan (2008), dan Emami, *et al* (2012), hasil Studi Kasus menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil-hasil Studi Kasus tersebut dan teori yang dikemukakan para ahli menjelaskan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan *intention to leave* yang bisa digambarkan seperti gambar berikut ini.



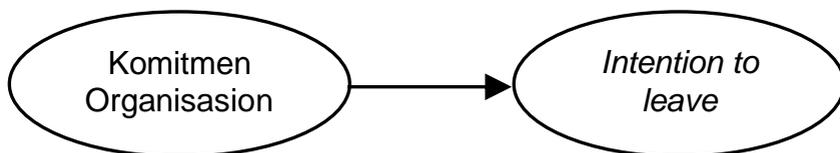
Gambar
Model Konseptual Pengaruh Kepuasan Kerja
Terhadap *Intention to Leave*

Komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2006:122). Sedangkan

berdasarkan pengertiannya yang dirangkai dari teori tindakan terencana yang dikemukakan oleh Ajzen (1991:179-211) maka dapat dikatakan bahwa *Intention to leave* merupakan tingkat keinginan seseorang untuk keluar atau meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja yang diperkuat oleh keyakinan akan akibat yang dihasilkan, norma-norma yang berlaku di sekitarnya, serta tersedianya sumberdaya yang mendukung seseorang untuk bisa keluar dari perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk meninggalkan perusahaan.

Hubungan antara komitmen organisasional dengan *intention to leave* seperti yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:122) bahwa perluasan komitmen organisasional yang logis khususnya fokus pada faktor-faktor komitmen yang kontinu, yang mengungkapkan bahwa keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Kemudian Luthans (2006:250) yang menyebutkan bahwa ringkasan Studi Kasus terdahulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Studi Kasus-Studi Kasus terdahulu yang mendukung hal tersebut seperti Shore dan Martin (1989), Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Elangovan (2001), Pareke (2004), Falkenburg dan Schyns (2007), Nelwan (2008), Datu (2010), Humborstad dan Perry (2011),

Kumar, *et al* (2012), Tanjung (2012). Berdasarkan kajian teoritis dan empiris maka hubungan antara komitmen organisasional dan *intention to leave* dalam Studi Kasus ini digambarkan seperti gambar 3.6 berikut ini.



Gambar
Model Konseptual Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Intention to Leave*

Dari uraian teoritis dan empiris yang telah dikaji sebelumnya dan model-model konsep antara hubungan variabel bebas dengan variabel terikat yang telah digambarkan maka Studi Kasus ini akan mencoba meneliti mengenai pengaruh variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan *intention to leave*.

BAB 12

STUDI KASUS PT. BITUNG

MINA UTAMA

A. Gambaran Umum Lokasi Studi Kasus

PT. Bitung Mina Utama adalah salah satu perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia yang berasal dari Taiwan. Perusahaan ini dijalankan oleh seorang direktur dari Indonesia dan beberapa orang manajer yang berasal dari Taiwan. PT. Bitung Mina Utama berkedudukan di Kelurahan Aertembaga, lingkungan II, kota Bitung Sulawesi Utara yang merupakan salah satu kota yang memiliki hasil perikanan cukup besar di daerah propinsi Sulawesi Utara.

Pendiri dan pemilik perusahaan ini adalah Mr. Y.S Chen yang pada saat ini berada di Taiwan dan merupakan warga negara Taiwan. Pada tahun 1993 Mr. Chen melakukan kunjungan pertama kali di kota Bitung dan melihat bahwa usaha perikanan khususnya *fish processing* di kota Bitung memiliki peluang yang sangat baik di masa yang akan datang dan merencanakan untuk membuat salah satu perusahaan penanaman modal asing yang bergerak di bidang *fish processing and cold storage*. Pada bulan september tahun 2000 setelah mendapatkan ijin dan lahan untuk mendirikan perusahaan di Indonesia PT. Bitung Mina Utama mulai dibangun, dan mulai beroperasi pada bulan april

tahun 2001 dengan produk utama Tuna, Marlin dan *Swordfish*.

Pertama kali beroperasi perusahaan memiliki total jumlah karyawan sebanyak 68 orang yang menduduki berbagai posisi di dalam perusahaan, kemudian untuk menjalankan dan memimpin perusahaan PT. Bitung Mina Utama pemilik perusahaan mengangkat Ir. Novanina A Pinangkaan sebagai direktur dibantu oleh empat orang ahli dari Taiwan sebagai manager dan staff yang terampil di bidang *fish processing*, hal ini sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia No. 1 Tahun 1967 yang mengatur tentang penanaman modal asing di 10 Asia, di mana pada Bab IV Pasal 11 disebutkan bahwa perusahaan modal asing diizinkan mendatangkan atau menggunakan tenaga-tenaga pimpinan dan tenaga-tenaga ahli warganegara asing bagi jabatan-jabatan yang belum dapat diisi dengan tenaga kerja warganegara Indonesia (Sumber: http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_1_67.htm).

Struktur kepemimpinan tertingggi di dalam PT. Bitung Mina Utama dipegang oleh komisaris perusahaan kemudian ke presiden direktur perusahaan yang keduanya berada di Taiwan, sehingga tidak secara langsung melihat atau mengatur proses pekerjaan yang terjadi di dalam perusahaan. Proses pekerjaan dan produksi dalam perusahaan diawasi oleh direktur perusahaan melalui manajer-manajer perusahaan, yang kemudian memberikan pelaporan kepada presiden direktur dan komisaris perusahaan. Pembagian wewenang dan tanggung jawab di

dalam perusahaan serta pembagian bidang-bidang yang ada di dalam perusahaan dari pimpinan tertinggi sampai karyawan digambarkan pada struktur organisasi PT. Bitung Mina Utama yang dapat dilihat pada gambar 5.1 di halaman 114.

PT. Bitung Mina Utama bergerak di bidang *processing* ikan mentah yang tentu saja membutuhkan pasokan bahan baku utama ikan segar yang cukup besar untuk memenuhi kebutuhan produksi perusahaan. Bahan baku ikan segar PT.Bitung Mina Utama didapatkan dari hasil kerjasama dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang penangkapan ikan yang berada di Kota Bitung seperti: PT. Anekaloka Indotuna, PT. Bina Nusa Mandiri Pertiwi, PT. Fisco Marindo Utama, PT. Lautan Lestari Abadi, dan PT. Agrindo Bahari Kencana. Selain perusahaan-perusahaan penangkapan ikan PT. Bitung Mina Utama juga mendapatkan bahan baku ikan segar dari pemilik - pemilik kapal penangkapan ikan dan para nelayan lokal yang beroperasi di sekitar perairan zona ekonomi eksklusif (ZEE) laut Sulawesi dan zona ekonomi eksklusif (ZEE) samudra pasifik, kapal-kapal pemasok bahan baku diberi izin untuk dapat langsung malabuhkan hasil tangkapan mereka di dermaga milik PT. Bitung Mina Utama.

Hasil produksi PT. Bitung Mina Utama sebagian besar diekspor ke berbagai negara di Asia, Amerika, dan Australia. Sebagai perusahaan pengekspor produk makanan PT. Bitung Mina Utama telah menjalankan standar *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) yang merupakan

suatu sistem yang mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan bahaya yang nyata bagi keamanan pangan. Standar HACCP diatur oleh *Codex Alimentarius Commission* yang merupakan bagian dari *Food and Agriculture Organization of the United Nations* bergabung dengan *FAO/WHO Food Standards Programmed*. Sistem HACCP merupakan sistem yang diakui secara internasional sebagai standar untuk keamanan pangan sehingga bersifat universal dalam perdagangan dunia, selain itu HACCP berkaitan dengan *Food Safety Management System (FSMS)* yang berlaku secara internasional seperti ISO 22000, FSSC, BRC, IFS dan SQF (Sumber:<http://www.alpindonesia.org/index1.php?view&id=202>).

Alur proses produksi untuk mendapatkan produk yang akan dipasarkan oleh perusahaan melewati berbagai tahapan yaitu:

1. *Receiving* (Penerimaan bahan baku)

Bahan baku ikan segar dibeli dari kapal penangkap atau perusahaan penangkap ikan yang beroperasi di ZEE laut Sulawesi dan ZEE samudra pasifik, dengan kondisi bahan baku sejak tangkapan berada di atas kapal, ikan ditangani dan diproses dengan cepat dan disimpan di palkah dengan menggunakan sistem pendingin air laut dengan temperatur -1.2°C sampai -1.5°C selama maksimal 14 hari. Jenis ikan yang diterima perusahaan adalah: *Yellowfin tuna*, *Big eye tuna*, *Swordfish*, *Meka*, *Marline*.

2. *Temporary Storage* (Penyimpanan sementara)

Bahan baku disimpan untuk sementara waktu sebelum proses selanjutnya di dalam *cold storage* pada temperatur -18°C atau di bawah itu.

3. *De Heading* (mengeluarkan bagian kepala)

Melakukan pemotongan bagian kepala ikan untuk produk tertentu seperti: loin/chunk, steak, ground meat.

4. *Loining*

Melakukan pemisahan bagian *loin* ikan dari bagian yang lain pada badan ikan dengan ukuran yang sudah ditentukan.

5. *Triming 1*

Melakukan perapian tahap pertama untuk mempermudah proses selanjutnya dan tetap menjaga kualitas ikan.

6. *Skining, Slicing/ Forming*

Mengupas kulit ikan sampai benar-benar bersih dari kulit kemudian melakukan pemotongan untuk pembentukan daging ikan.

7. *Weighing 1, Smoking, Chiling*

Penimbangan tahap pertama untuk melihat berat daging ikan apakah sesuai untuk diproses, kemudian dilakukan pengasapan menggunakan gas, tahap yang selanjutnya pendinginan untuk mempersiapkan daging ikan menuju tahap selanjutnya.

8. *Slicing, Triming 2, Plastic vacuum sealing*

Melakukan pemotongan dan pembentukan kembali setelah melewati proses sebelumnya untuk menjaga bentuk potongan daging ikan, kemudian dilakukan perapian tahap

kedua, setelah itu dimasukkan kedalam plastik *vacuum* yang disegel.

9. *Freezing, Vacuuming*

Daging ikan dibekukan kembali, setelah benar-benar beku untuk kemudian di *vacuum* kemasan plastiknya.

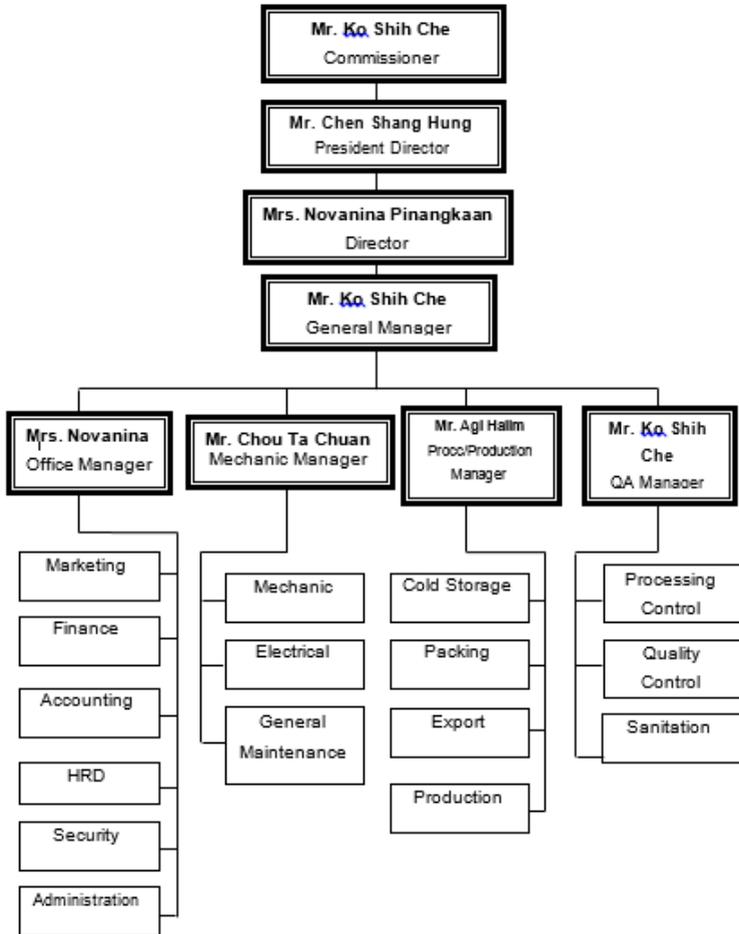
10. *Weighing 2, Metal detecting*

Penimbangan tahap kedua untuk memastikan berat bersih produk yang telah melewati berbagai proses sebelumnya, setelah ditimbang produk diperiksa kembali menggunakan detektor logam untuk menjaga kemungkinan ada bahan logam tertinggal di dalam produk pada saat proses produksi.

11. *Packing, Labelling, Cold Storage*

Produk dikemas dan diberi label, spesifikasi label produk terdiri dari: nama negara asal produk, berat bersih, nama produk, waktu produksi, waktu kadaluarsa dan kode produksi. Jenis-jenis kemasan yang digunakan juga berbeda-beda sesuai jenis produk dan berat produk yang diproduksi, jenis-jenis kemasan yang digunakan antara lain: Plastik, *Vacuum pack*, *Styrofoam*, and *Master Carton*. Proses selanjutnya disimpan kembali kedalam *cold storage* untuk menjaga kualitas produk sebelum dipasarkan dan diekspor.

Produk akhir dari proses produksi berbeda-beda jenis sesuai dengan bahan baku ikan segar yang digunakan, kemasan dan tahapan proses, jenis-jenis produk hasil produksi PT. Bitung Mina Utama adalah: *Frozen Saku, Slice, Steak, Loin/Chunk, Ground Meat/Cube, Off-Cut, Belly and Fishmeat*.



Gambar Struktur Organisasi PT. Bitung Mina Utama
Sumber: HRD PT. Bitung Mina Utama (2013)

B. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dalam Studi Kasus ini berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, pendidikan

terakhir, lama bekerja atau masa kerja karyawan. Angket yang terkumpul dalam Studi Kasus ini sebanyak 79 angket, sesuai dengan sampel dalam Studi Kasus ini yaitu 79 responden. Deskripsi responden pada Studi Kasus ini diidentifikasi dari angket Studi Kasus yang terkumpul yaitu sebanyak 79 angket.

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden yang dipilih dalam Studi Kasus ini adalah karyawan yang berstatus karyawan tetap kemudian diambil sampel dari keseluruhan karyawan tetap dengan menggunakan rumus dari Slovin untuk menghitung jumlah responden di setiap bagian di dalam perusahaan seperti yang telah disajikan di dalam Tabel 4.2. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.1 , responden dengan jenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 60 orang (75,95%), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang (24,05%).

Tabel Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	60	75,95%
Perempuan	19	24,05%
Total	79	100%

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bitung Mina Utama adalah laki-laki, hal ini disebabkan karena sebagian besar bidang pekerjaan di PT. Bitung Mina Utama berhubungan dengan

produksi yang membutuhkan lebih banyak energi dan keahlian atau kemampuan tertentu dalam penggunaan alat produksi yang biasanya lebih dikuasai oleh laki-laki daripada perempuan, oleh sebab itu kebanyakan dari responden yang ada berjenis kelamin laki-laki. Minat pada pekerjaan yang berhubungan dengan penggunaan alat-alat produksi juga lebih diminati oleh laki-laki daripada perempuan.

Robbins (2006:50) mengatakan bahwa hanya terdapat sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang akan mempengaruhi kinerja kerja mereka. Misalnya, tidak terdapat perbedaan yang konsisten pada pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Dalam hal ini perbedaan yang perlu diperhatikan adalah kemampuan fisik, dalam hal ini rata-rata karyawan yang melaksanakan proses produksi pada PT. Bitung Mina Utama melakukan pekerjaan mereka tanpa duduk selama delapan jam, hal tersebut membutuhkan kondisi fisik yang cukup baik pada saat melaksanakan pekerjaan, sedangkan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan fisik kurang diminati oleh perempuan.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Robbins (2006:50) mengemukakan bahwa tidak terdapat banyak Studi Kasus untuk menarik kesimpulan tentang dampak status perkawinan pada produktivitas, namun riset secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan

yang menikah lebih rendah tingkat keabsenannya, mempunyai tingkat pengunduran diri yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang tidak menikah. Tabel 5.2 menunjukkan pengelompokan responden berdasarkan status perkawinan.

Berdasarkan status perkawinan terlihat bahwa sebanyak 25 responden (31,64%) belum menikah dan sebanyak 54 responden (68,35%) sudah menikah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam Studi Kasus ini berstatus sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah merasa bahwa pekerjaan tetap itu sangat penting bagi mereka karena mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk menghidupi keluarganya hal ini mungkin juga akan mempengaruhi tingkat absen dan pengunduran diri karyawan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari HRD PT. Bitung Mina Utama bahwa karyawan yang biasanya mengundurkan diri adalah karyawan yang belum menikah sedangkan karyawan yang sudah menikah biasanya lebih memilih untuk tetap berada dalam perusahaan.

Tabel Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	25	31,64%
Menikah	54	68,35%
Total	79	100%

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Tabel dibawah ini menyajikan pengelompokan responden dalam Studi Kasus ini berdasarkan usia. Berdasarkan Tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan P.T Bitung Mina Utama yang menjadi responden Studi Kasus ini berada pada kisaran usia antara >25 - 30 tahun, yaitu sebanyak 35 orang dengan presentasi sebesar (44,30%). Sedangkan sisanya adalah responden yang berada pada kelompok usia < 25 tahun sebanyak 19 orang (24,05%), kelompok usia >30 - 40 tahun sebanyak 22 orang (27,85%), dan yang terakhir kelompok usia di atas 40 tahun yaitu sebanyak 3 orang (3,80%).

Tabel Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Presentasi (%)
<25 tahun	19	24,05
>25-30 tahun	35	44,30
>30-40 tahun	22	27,85
>40 tahun	3	3,80
TOTAL	79	100

Sumber: Data primer diolah, 2015

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel berikut menyajikan deskripsi berdasarkan lama bekerja karyawan PT. Bitung Mina Utama yang menjadi responden.

Tabel Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
>1 - 2 THN	32	40,51
>2 - 4 THN	30	37,97
>4 - 5 THN	7	8,86
>5 THN	10	12,66
TOTAL	79	100

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dari Studi Kasus ini berada pada kelompok lama bekerja >1 - 2 tahun yaitu sebanyak 32 responden (40,51%). Responden dengan lama bekerja >2 - 4 tahun sebanyak 30 responden (37,97%), >4 - 5 tahun sebanyak 7 responden (8,86%), >5 tahun sebanyak 10 responden (12,66%).

Menurut Robbins (2006:51) masa kerja juga merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan dia akan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Berdasarkan deskripsi sebelumnya terlihat jumlah responden yang paling banyak adalah responden dengan masa kerja 1-2 tahun dan masa kerja 2-4 tahun, hal ini juga bisa saja mempengaruhi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau memilih untuk tetap tinggal di dalam perusahaan.

5. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel berikut menyajikan deskripsi responden dari Studi Kasus ini berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SMP	3	3,80
SMA	67	84,81
D3	3	3,80
S1	6	7,59
TOTAL	79	100

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel tersebut menggambarkan deskripsi karyawan P.T Bitung Mina Utama yang menjadi responden dalam Studi Kasus ini berdasarkan tingkat pendidikan. Berdasarkan tabel tersebut, sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam Studi Kasus ini memiliki tingkat pendidikan SMA atau yang setara dengan itu, hal ini dapat dilihat dari frekuensi jumlah responden yang berjumlah 67 orang responden (84,81%). Responden yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 6 orang responden (7,59%), sedangkan sisanya adalah responden dengan tingkat pendidikan SMP dan D3 dengan jumlah yang sama yaitu 3 orang responden dengan tingkat pendidikan SMP (3,80%) dan 3 orang responden dengan tingkat pendidikan D3 (3,80%).

Tingkat pendidikan responden juga dapat mempengaruhi bagaimana niat dari responden untuk

meninggalkan perusahaan, jika diperhatikan berdasarkan deskripsi yang telah dipaparkan sebelumnya terlihat bahwa karyawan yang memiliki pendidikan SMU lebih banyak dari karyawan yang berpendidikan lebih tinggi dari itu, hal ini dapat menjadi suatu pertimbangan bagi responden untuk meninggalkan perusahaan, apakah mereka bisa bersaing dengan calon tenaga kerja yang berpendidikan lebih tinggi dari mereka, atau apakah terdapat banyak perusahaan yang dapat menerima mereka sesuai tingkat pendidikan yang mereka miliki.

C. Hasil Analisis Data

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif akan digambarkan dalam bentuk frekuensi, persentase dan *mean* (nilai rata-rata) dari setiap item, indikator dan variabel. Adapun deskripsi ini akan memberikan gambaran seberapa besar persepsi responden terhadap penilaian keempat variabel Studi Kasus. Variabel yang digambarkan dalam Studi Kasus ini meliputi variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan kerja (Y_1), Komitmen Organisasional (Y_2), dan *Intention to Leave* (Y_3). Hasil analisis statistik deskriptif disajikan dalam Tabel 5.6, Tabel 5.7, Tabel 5.8, dan Tabel 5.9.

Interpretasi skor rata-rata variabel dan item dalam Studi Kasus ini dikategorikan berdasarkan skala interval 1 sampai dengan 5 dengan cara perhitungan interval berdasarkan rumus yang digunakan Susetyo (2010) dalam Muljani (2012:109) berikut ini:

$$i = R/k$$

$$i = (5-1)/5$$

$$i = 0,80$$

dimana:

i = Panjang kelas interval

R = Rentang antara jarak angka tertinggi dengan angka terendah

k = Jumlah kelas

Dengan dasar interval 0,80 maka dapat dikategorikan jawaban responden sebagai berikut:

- a) Antara 1,00 hingga 1,80 termasuk kategori sangat tidak setuju/ sangat tidak sesuai/ sangat rendah.
- b) Antara 1,81 hingga 2,60 termasuk kategori tidak setuju/ tidak sesuai/ rendah.
- c) Antara 2,61 hingga 3,40 termasuk kategori sangat netral/ ragu-ragu/ cukup.
- d) Antara 3,41 hingga 4,20 termasuk kategori setuju/ sesuai/ tinggi.
- e) Antara 4,21 hingga 5,00 termasuk kategori sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat tinggi.

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Variabel Budaya Organisasi (X_1) menggunakan 7 (Tujuh) indikator, yaitu Inovasi dan Pengambilan Resiko ($X_{1.1}$), Perhatian terhadap detail ($X_{1.2}$), Orientasi Hasil ($X_{1.3}$), Orientasi Manusia ($X_{1.4}$), Orientasi Tim ($X_{1.5}$), Keagresifan ($X_{1.6}$), dan Kemantapan ($X_{1.7}$). Indikator yang pertama dari Budaya Organisasi adalah Inovasi dan Pengambilan Resiko ($X_{1.1}$) yang terdiri dari dua item. Item yang pertama adalah dukungan perusahaan untuk ide baru dan inovasi ($X_{1.1.1}$),

terdapat 32 responden (40,51%) menjawab setuju, 19 responden (24,05%) menjawab ragu-ragu, 15 responden (18,99%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8,86%) menjawab sangat tidak setuju, dan sisanya 6 responden (7,59%) menjawab sangat setuju. Nilai skor *mean* dari item dukungan perusahaan untuk ide baru dan inovasi ($X_{1.1.1}$) adalah sebesar 3,19.

Item yang kedua adalah perusahaan menghargai pengambilan resiko yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan ($X_{1.1.2}$), sebanyak 34 responden (43,04%) menjawab setuju, 20 responden (25,31%) menjawab ragu-ragu, 13 responden (16,45%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8,86%) menjawab sangat setuju, dan 5 responden (6,33%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* dari item perusahaan menghargai pengambilan resiko yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan adalah sebesar 3,32. Rerata skor *mean* untuk indikator inovasi dan pengambilan resiko ($X_{1.1}$) adalah sebesar 3,25 di mana berdasarkan interpretasi penilaian dalam Studi Kasus ini termasuk dalam kategori ragu-ragu atau cukup. Kedua item dalam indikator inovasi dan pengambilan resiko hanya menunjukkan nilai rata-rata *mean* dalam kategori ragu-ragu atau cukup, hal ini menggambarkan bahwa sebagian responden masih merasa ragu-ragu dalam hal sejauh mana dukungan dari perusahaan untuk inovasi dan pengambilan resiko yang dilakukan karyawan saat melaksanakan pekerjaan.

Indikator yang kedua dalam variabel budaya organisasi adalah Perhatian yang rinci ($X_{1.2}$) terdiri dari dua item. Item yang pertama adalah perusahaan senantiasa menekankan kepada karyawan agar lebih cermat dalam melaksanakan pekerjaan ($X_{1.2.1}$), sebanyak 41 responden (51,90%) menjawab setuju, 19 responden (24,05%) menjawab sangat setuju, 9 responden (11,39%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 7 responden (8,86%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* dari item perusahaan senantiasa menekankan karyawan untuk lebih cermat dalam melaksanakan pekerjaan ($X_{1.2.1}$), adalah sebesar 3,84.

Item berikutnya dari indikator perhatian yang rinci ($X_{1.2}$), adalah perusahaan senantiasa menekankan karyawan untuk memiliki daya analisa dan ketelitian yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan ($X_{1.2.2}$). Responden yang menjawab setuju sebanyak 46 responden (58,23%), 16 responden menjawab sangat setuju (20,25%), 10 responden (12,66%) menjawab tidak setuju, 6 responden (7,59%) menjawab ragu-ragu, dan 1 responden (1,27%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* untuk item perusahaan senantiasa menekankan karyawan untuk memiliki daya analisa dan ketelitian yang tinggi adalah sebesar 3,84. Keseluruhan nilai skor *mean* dari indikator perhatian yang rinci ($X_{1.2}$) adalah sebesar 3,84 yang termasuk dalam kategori tinggi dalam Studi Kasus ini.

Indikator berikutnya adalah Orientasi Hasil ($X_{1.3}$), indikator orientasi hasil ($X_{1.3}$) memiliki satu item yaitu,

perusahaan senantiasa menekankan karyawan untuk memusatkan perhatian pada hasil yang lebih baik, bukan pada teknik dan proses pekerjaan ($X_{1.3.1}$). Sebanyak 44 responden (55,70%) menjawab sangat setuju, 11 responden (13,92%) menjawab sangat setuju, 11 responden (13,92%) menjawab ragu-ragu, 10 responden (12,66%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* untuk indikator Orientasi Hasil ($X_{1.3}$) adalah sebesar 3,63 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Indikator yang ke empat dalam variabel budaya organisasi adalah Orientasi Manusia ($X_{1.4}$), dengan item perusahaan memperhatikan dampak hasil-hasil keputusan terhadap karyawan ($X_{1.4.1}$). Sebanyak 30 responden (37,97%) menjawab setuju, 22 responden (27,85%) menjawab ragu-ragu, 13 responden (16,45%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8,86%) menjawab sangat tidak setuju, dan 7 responden (8,86%) menjawab sangat setuju. Skor *mean* untuk indikator orientasi manusia ($X_{1.4}$) adalah sebesar 3,22 yang termasuk dalam kategori cukup.

Indikator yang ke lima adalah Orientasi Tim ($X_{1.5}$), dengan item kerjasama antar karyawan lebih diutamakan daripada kerja individu ($X_{1.5.1}$). Hasil jawaban dari responden menunjukkan sebanyak 39 responden (49,37%) menjawab setuju, 23 responden (29,11%) menjawab sangat setuju, 9 responden menjawab tidak setuju (11,39%), 5 responden (6,33%) menjawab ragu-ragu, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean*

untuk indikator orientasi tim ($X_{1.5}$) adalah sebesar 3,89 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Indikator selanjutnya dari variabel budaya organisasi adalah Keagresifan ($X_{1.6}$), dengan item karyawan dituntut untuk lebih agresif dan kompetitif ($X_{1.6.1}$). Dari hasil jawaban responden didapatkan sebanyak 40 responden (50,63%) menjawab setuju, 23 responden (29,11%) menjawab sangat setuju, 9 responden (11,39%) menjawab tidak setuju, 4 responden (5,07%) menjawab ragu-ragu, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat tidak setuju, Nilai skor *mean* dari indikator keagresifan adalah sebesar 3,90 di mana dalam Studi Kasus ini termasuk dalam kategori tinggi.

Indikator terakhir dari variabel budaya organisasi adalah kemantapan ($X_{1.7}$), dengan item tingkat dukungan karyawan terhadap perubahan peraturan ($X_{1.7.1}$). Berdasarkan hasil jawaban responden didapatkan sebanyak 29 responden (36,71%) menjawab ragu-ragu, 23 responden (29,11%) menjawab setuju, 16 responden (20,25%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8,86%) menjawab sangat setuju, dan 4 responden (5,07%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* untuk indikator kemantapan adalah sebesar 3,16 yang termasuk dalam kategori cukup.

**Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi
(X₁)**

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Inovasi dan pengambilan resiko (X _{1.1})	X _{1.1.1}	7	8,86	15	18,99	19	24,05	32	40,51	6	7,59	3,19
	X _{1.1.2}	5	6,33	13	16,45	20	25,31	34	43,04	7	8,86	3,32
	Mean											3,25
Perhatian terhadap detail (X _{1.2})	X _{1.2.1}	3	3,80	7	8,86	9	11,39	41	51,90	19	24,05	3,84
	X _{1.2.2}	1	1,27	10	12,66	6	7,59	46	58,23	16	20,25	3,84
	Mean											3,84
Orientasi Hasil (X _{1.3})	X _{1.3.1}	3	3,80	10	12,66	11	13,92	44	55,70	12	13,92	3,63
	Mean											3,63
Orientasi Manusia (X _{1.4})	X _{1.4.1}	7	8,86	13	16,45	22	27,85	30	37,97	7	8,86	3,22
	Mean											3,22
Orientasi Tim (X _{1.5})	X _{1.5.1}	3	3,80	9	11,39	5	6,33	39	49,37	23	29,11	3,89
	Mean											3,89
Keagresifan (X _{1.6})	X _{1.6.1}	3	3,80	9	11,39	4	5,07	40	50,63	23	29,11	3,90
	Mean											3,90
Kemampuan (X _{1.7})	X _{1.7.1}	4	5,07	16	20,25	29	36,71	23	29,11	7	8,86	3,16
	Mean											3,16
Mean Variabel Budaya Organisasi												3,55

Sumber: Data primer diolah, 2015

Keterangan Item dari Indikator:

X_{1.1.1} = Dukungan perusahaan untuk pengajuan ide-ide baru dan inovasi-inovasi

X_{1.1.2} = Perusahaan Menghargai pengambilan resiko karyawan dalam melakukan inovasi

X_{1.2.1} = Perusahaan menekankan kecermatan dan kerincian dalam melakukan pekerjaan

X_{1.2.2} = Perusahaan menuntut karyawan bekerja penuh daya analisa dan ketelitian tinggi

X_{1.3.1} = Perusahaan menuntut karyawan senantiasa memusatkan perhatian pada hasil yang lebih baik, bukan pada proses

X_{1.4.1} = Hasil-hasil keputusan perusahaan selalu memperhatikan dampaknya terhadap karyawan

X_{1.5.1} = Kerjasama antar karyawan lebih diutamakan daripada individu

X_{1.6.1} = Karyawan senantiasa dituntut untuk lebih agresif dan kompetitif

X_{1.7.1} = Karyawan selalu mendukung perubahan peraturan yang terjadi di perusahaan

Tabel tersebut menunjukkan bahwa skor *mean* (nilai rata-rata) variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 3,55 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan termasuk dalam kategori tinggi, selanjutnya dari ke tujuh indikator Budaya Organisasi dapat diurutkan indikator-indikator yang dipersepsikan termasuk dalam kategori tinggi sebagai berikut; Perhatian

terhadap detail (skor *mean* 3,84), Orientasi Hasil (skor *mean* 3,63), Orientasi Tim (skor *mean* 3,89), dan Keagresifan (skor *mean* 3,90), sedangkan indikator-indikator yang lain berada pada kategori cukup yaitu; Perhatian Terhadap Detail (skor *mean* 3,25), Orientasi Manusia (skor *mean* 3,22), dan Kemantapan (skor *mean* 3,16).

Hasil skor *mean* dari variabel budaya organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa responden mempersepsikan dengan baik sebagian besar item yang digunakan untuk menilai budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan, akan tetapi masih ada beberapa item yang berada pada kategori cukup atau tidak dipersepsikan dengan baik oleh responden, dengan begitu dapat dikatakan bahwa responden dapat menggambarkan dengan baik budaya organisasi yang ada, tetapi belum sepenuhnya dapat menyesuaikan diri atau belum dapat melaksanakan dengan baik budaya organisasi yang ada.

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y_1)

Variabel berikutnya dalam Studi Kasus ini adalah Kepuasan Kerja (Y_1) yang memiliki lima indikator yaitu; Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$), Gaji ($Y_{1.2}$), Kesempatan Promosi ($Y_{1.3}$), Pengawasan ($Y_{1.4}$), dan indikator yang terakhir adalah Rekan Kerja ($Y_{1.5}$). Indikator yang pertama dari variabel Kepuasan Kerja (Y_1) adalah Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) yang memiliki lima item. Item yang pertama adalah Tugas yang dikerjakan terasa menarik ($Y_{1.1.1}$), jawaban responden untuk item ini didapatkan sebanyak 26 responden (32,91%) menjawab puas, 26 responden (32,91%) menjawab ragu-

ragu, 12 responden (15,19%) menjawab sangat puas, 11 responden (13,92%) menjawab tidak puas, dan 4 responden menjawab sangat tidak puas (5,07%). Nilai skor *mean* untuk item Tugas yang dikerjakan terasa menarik ($Y_{1.1.1}$), adalah sebesar 3,39.

Item kedua dari indikator Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) adalah Memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru ($Y_{1.1.2}$). Sebanyak 32 responden (40,51%) menjawab puas, 20 responden (25,31%) menjawab sangat puas, 17 responden (21,52%) menjawab ragu-ragu, dan 10 responden (12,66%) menjawab tidak puas. Untuk item ini tidak ada responden yang menjawab sangat tidak puas, sedangkan nilai skor *mean* dari item Memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru ($Y_{1.1.2}$) adalah sebesar 3,78. Item berikutnya adalah Kesempatan untuk menerima tanggung jawab ($Y_{1.1.3}$), hasil jawaban yang didapatkan dari responden menunjukkan, sebanyak 34 responden (43,04%) menjawab puas, 20 responden (25,31%) menjawab sangat puas, 15 responden (18,99%) menjawab ragu-ragu, 9 responden (11,39%) menjawab tidak puas, dan 1 responden (1,27%) menjawab sangat tidak puas. Nilai skor *mean* untuk item Kesempatan untuk menerima tanggung jawab ($Y_{1.1.3}$) adalah sebesar 3,80.

Item keempat dari indikator Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) adalah Kecocokan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki ($Y_{1.1.4}$). Berdasarkan jawaban responden didapatkan bahwa sebanyak 36 responden (45,57%) menjawab puas, 16 responden (20,25%) menjawab sangat

puas, 16 responden (20,25%) menjawab ragu-ragu, 9 responden (11,39%) menjawab tidak puas, dan 2 responden (2,53%) menjawab sangat tidak puas. Nilai skor *mean* untuk item Kecocokan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki ($Y_{1.1.4}$) adalah sebesar 3,70. Item yang terakhir adalah Kecocokan pekerjaan dengan minat yang dimiliki ($Y_{1.1.5}$). Sebanyak 32 responden (40,51%) menjawab ragu-ragu, 24 responden (30,38%) menjawab puas, 14 responden (17,72%) menjawab tidak puas, 7 responden (8,86%) menjawab sangat puas, dan 2 responden (2,53%) menjawab sangat tidak puas. Nilai skor *mean* untuk item terakhir dari indikator Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) adalah sebesar 3,25. Secara keseluruhan indikator yang pertama Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) mendapatkan skor *mean* sebesar 3,58 yang termasuk dalam kategori tinggi dalam Studi Kasus ini.

Indikator selanjutnya dari variabel kepuasan kerja (Y_1) adalah Gaji ($Y_{1.2}$) yang memiliki empat item yaitu; Hasil yang diterima sesuai dengan tanggung jawab ($Y_{1.2.1}$), Hasil yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup ($Y_{1.2.2}$), Hasil yang diterima sesuai dengan kinerja ($Y_{1.2.3}$), dan yang terakhir Hasil yang diterima dianggap pantas bila dibandingkan dengan karyawan yang lain ($Y_{1.2.4}$). Berdasarkan angket yang disebarakan kepada responden maka dapat ditentukan jawaban dari responden untuk item yang pertama ($Y_{1.2.1}$), sebanyak 27 responden (34,18%) menjawab ragu-ragu, 18 responden (22,79%) menjawab tidak puas, 14 responden (17,72%) menjawab puas, 14 responden (17,72%) menjawab sangat tidak puas, dan 6

responden (7,59%) menjawab sangat puas. Skor *mean* untuk item Hasil yang diterima sesuai dengan tanggung jawab ($Y_{1.2.1}$), adalah sebesar 2,75.

Item kedua dari indikator Gaji ($Y_{1.2}$) adalah Hasil yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup ($Y_{1.2.2}$), berdasarkan hasil jawaban dari responden didapatkan sebanyak 31 responden (39,24%) menjawab tidak puas, 22 responden (27,85%) menjawab ragu-ragu, 12 responden (15,19%) menjawab puas, 12 responden (15,19%) menjawab sangat tidak puas, dan 2 responden (2,53%) menjawab sangat puas. Item Hasil yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup ($Y_{1.2.2}$), mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,51. Item berikutnya adalah hasil yang diterima sesuai dengan kinerja ($Y_{1.2.3}$). Sebanyak 28 responden (35,44%) menjawab tidak puas, 25 responden (31,64%) menjawab ragu-ragu, 14 responden (17,72%) menjawab puas, 10 responden (12,66%) menjawab sangat tidak puas, dan 2 responden (2,53%) menjawab sangat puas. Item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,62.

Item yang terakhir adalah Hasil yang diterima dianggap pantas dibandingkan dengan karyawan yang lain ($Y_{1.2.4}$). Sebanyak 32 responden (40,51%) menjawab ragu-ragu, 24 responden (30,38%) menjawab tidak puas, 12 responden (15,19%) menjawab sangat tidak puas, 8 responden (10,13%) menjawab puas, 3 responden (3,80%) menjawab sangat puas. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah 2,57. Secara keseluruhan indikator Gaji ($Y_{1.2}$)

memiliki skor *mean* sebesar 2,61 yang termasuk dalam kategori cukup.

Indikator selanjutnya dari variabel Kepuasan kerja (Y_1) adalah Kesempatan promosi ($Y_{1.3}$), indikator ini memiliki dua item yaitu; Terdapat kesempatan untuk mendapatkan promosi ($Y_{1.3.1}$), dan Atasan mendukung karyawan untuk mendapatkan promosi ($Y_{1.3.2}$). Berdasarkan jawaban dari responden untuk item yang pertama ($Y_{1.3.1}$), didapatkan sebanyak 30 responden (37,97%) menjawab ragu-ragu, 19 responden (24,05%) menjawab tidak puas, 15 responden (18,99%) menjawab puas, 9 responden (11,39%) menjawab sangat tidak puas, dan 6 responden (7,59%) menjawab sangat puas. Nilai skor *mean* untuk item Terdapat kesempatan untuk mendapatkan promosi ($Y_{1.3.1}$), adalah sebesar 2,87.

Item yang kedua dari indikator Kesempatan promosi ($Y_{1.3}$) adalah Atasan mendukung karyawan untuk mendapatkan promosi ($Y_{1.3.2}$). Sebanyak 25 responden (31,64%) menjawab ragu-ragu, 21 responden (26,58%) menjawab tidak puas, 15 responden (18,99%) menjawab sangat tidak puas, 14 responden (17,72%) menjawab puas, dan 4 responden (5,07%) menjawab sangat puas. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 2,63. Keseluruhan skor mean untuk indikator Kesempatan promosi ($Y_{1.3}$), adalah sebesar 2,75 yang termasuk dalam kategori cukup.

Indikator berikutnya dari variabel Kepuasan kerja (Y_1), adalah Pengawasan ($Y_{1.4}$), yang memiliki tiga item yaitu; Atasan terbuka untuk berdiskusi ketika karyawan

mengalami masalah ($Y_{1.4.1}$), Atasan terbuka untuk memberikan masukan kepada karyawan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{1.4.2}$), Atasan memberikan dukungan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ($Y_{1.4.3}$). Berdasarkan hasil jawaban angket yang disebarkan, hasil jawaban untuk item yang pertama menunjukkan bahwa, sebanyak 23 responden (29,11%) menjawab ragu-ragu, 22 responden (27,85%) menjawab puas, 15 responden (18,99%) menjawab sangat tidak puas, 12 responden (15,19%) menjawab tidak puas, dan 7 responden (8,86%) menjawab sangat puas. Item yang pertama mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,92.

Item berikutnya dari indikator Pengawasan ($Y_{1.4}$) adalah, Atasan terbuka untuk memberikan masukan kepada karyawan bagaimana cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{1.4.2}$). Hasil jawaban responden untuk item ini, sebanyak 25 responden (31,64%) menjawab ragu-ragu, 20 responden (25,31%) menjawab puas, 14 responden (17,72%) menjawab sangat tidak puas, 11 responden (13,92%) menjawab tidak puas, dan 9 responden (11,39%) menjawab sangat puas. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 2,99. Item yang terakhir dari indikator Pengawasan ($Y_{1.4}$) adalah, Atasan memberikan dukungan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ($Y_{1.4.3}$). Sebanyak 26 responden (32,91%) menjawab puas, 18 responden (22,79%) menjawab puas, 14 responden (17,72%) menjawab tidak puas, 11 responden (13,92%) menjawab sangat puas, dan sebanyak 10 responden

(12,66%) menjawab sangat tidak puas. Item yang terakhir ($Y_{1.4.3}$) mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,08. Secara keseluruhan indikator Pengawasan ($Y_{1.4}$), memiliki nilai skor *mean* sebesar 2,99 yang termasuk dalam kategori cukup dalam Studi Kasus ini.

Indikator terakhir dari variabel Kepuasan kerja (Y_1) adalah Rekan kerja ($Y_{1.5}$), yang terdiri dari empat item. Item yang pertama adalah, Rekan kerja terbuka untuk berbagi informasi mengenai teknis pelaksanaan tugas ($Y_{1.5.1}$), item yang berikutnya Rekan kerja bersedia membantu ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan ($Y_{1.5.2}$), Rekan kerja mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{1.5.3}$), dan yang terakhir Rekan kerja dapat membangkitkan semangat ($Y_{1.5.4}$). Berdasarkan hasil jawaban dari responden dapat ditentukan bahwa untuk item yang pertama ($Y_{1.5.1}$), sebanyak 28 responden (35,44%) menjawab puas, 27 responden (34,18%) menjawab ragu-ragu, 11 responden (13,92%) menjawab sangat puas, 10 responden (12,66%) menjawab tidak puas, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat tidak puas. Nilai skor *mean* untuk item yang pertama Rekan kerja terbuka untuk berbagi informasi mengenai teknis pelaksanaan tugas ($Y_{1.5.1}$), adalah sebesar 3,43.

Item berikutnya Rekan kerja bersedia membantu ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan ($Y_{1.5.2}$). Sebanyak 28 responden (35,44%) menjawab ragu-ragu, 27 responden (34,18%) menjawab puas, 11 responden (13,92%) menjawab tidak puas, 10 responden (12,66%) menjawab sangat puas, dan 3 responden (3,80%) sangat tidak puas,

nilai skor *mean* untuk item Rekan kerja bersedia membantu ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan ($Y_{1.5.2}$), adalah sebesar 3,38. Item yang ketiga adalah Rekan kerja mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{1.5.3}$). Sebanyak 27 responden (34,18%) menjawab puas, 22 responden (27,85%) menjawab ragu-ragu, 13 responden (16,45%) menjawab sangat puas, 10 responden (12,66%) menjawab tidak puas, dan 7 responden menjawab sangat tidak puas. Nilai skor *mean* untuk item Rekan kerja mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{1.5.3}$) adalah sebesar 3,37.

Item yang terakhir dari indikator Rekan kerja ($Y_{1.5}$) adalah Rekan kerja dapat membangkitkan semangat ($Y_{1.5.4}$). Berdasarkan hasil jawaban dari responden ditemukan bahwa sebanyak 26 responden (32,91%) menjawab ragu-ragu, 25 responden (31,64%) menjawab puas, 12 responden (15,19%) menjawab sangat puas, 10 responden (12,66%) menjawab tidak puas, dan 6 responden (7,59%) menjawab sangat tidak puas. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 3,34. Secara keseluruhan nilai skor *mean* untuk indikator Rekan kerja ($Y_{1.5}$), adalah sebesar 3,38 yang berada pada kategori cukup.

Berdasarkan tabel 5.7 menunjukkan bahwa nilai skor *mean* untuk variabel Kepuasan kerja (Y_1) adalah sebesar 3,13 yang termasuk dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan kepuasan dalam bekerja adalah ragu-ragu. Dapat dijelaskan selanjutnya dari lima indikator Kepuasan kerja (Y_1), indikator-indikator

yang dipersepsikan pada kategori cukup dapat diurutkan sebagai berikut; Gaji (skor *mean* 2,61), Kesempatan Promosi (skor *mean* 2,75), Pengawasan (skor *mean* 2,99), dan Rekan Kerja (skor *mean* 3,38). Untuk indikator Pekerjaan itu sendiri berada pada kategori tinggi dengan nilai skor mean sebesar 3,58.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STP		TP		R		P		SP		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pekerjaan itu sendiri (Y _{1.1})	Y _{1.1.1}	4	5,07	11	13,2	26	32,1	26	32,1	12	15,19	3,39
	Y _{1.1.2}	-	-	10	12,6	17	21,5	32	40,5	20	25,3	3,78
	Y _{1.1.3}	1	1,27	9	11,3	15	18,9	34	43,0	20	25,3	3,80
	Y _{1.1.4}	2	2,53	9	11,3	16	20,2	36	45,5	16	20,2	3,70
	Y _{1.1.5}	2	2,53	14	17,7	32	40,5	24	30,3	7	8,86	3,25
	Mean											3,58

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STP		TP		R		P		SP		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Gaji (Y _{1.2})	Y _{1.2.1}	14	17,2	18	22,9	27	34,18	14	17,2	6	7,59	2,75
	Y _{1.2.2}	12	15,19	31	39,24	22	27,85	12	15,19	2	2,53	2,51
	Y _{1.2.4}	10	12,66	28	35,44	25	31,64	14	17,72	2	2,53	2,62
	Y _{1.2.4}	12	15,19	24	30,38	32	40,51	8	10,13	3	3,80	2,57
	Mean											2,61
Kesempatan Promosi (Y _{1.3})	Y _{1.3.1}	9	11,39	19	24,05	30	37,97	15	18,99	6	7,59	2,87
	Y _{1.3.2}	15	18,99	21	26,58	25	31,64	14	17,72	4	5,07	2,63
	Mean											2,75
Pengawasan (Y _{1.4})	Y _{1.4.1}	15	18,99	12	15,19	23	29,11	22	27,85	7	8,86	2,92

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STP		TP		R		P		SP		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	Y _{1.4.2}	14	17,72	11	13,92	25	31,64	20	25,31	9	11,39	2,99
	Y _{1.4.3}	10	12,66	14	17,72	26	32,91	18	22,79	11	13,92	3,08
	Mean											2,99
Rekan Kerja (Y _{1.5})	Y _{1.5.1}	3	3,80	10	12,66	27	34,18	28	35,44	11	13,92	3,43
	Y _{1.5.2}	3	3,80	11	13,92	28	35,44	27	34,18	10	12,66	3,38
	Y _{1.5.3}	7	8,86	10	12,66	25	31,64	27	34,18	13	16,45	3,37
	Y _{1.5.4}	6	7,59	10	12,66	26	32,91	25	31,64	12	15,19	3,34
	Mean											3,38
Mean Variabel												3,13

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STP		TP		R		P		SP		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kepuasan Kerja												

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 5)

Keterangan Item dari Indikator:

Y_{1.1.1} = Merasa puas karena tugas yang dikerjakan terasa menarik

Y_{1.1.2} = Merasa puas karena memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru

Y_{1.1.3} = Merasa puas karena diberi kesempatan untuk menerima tanggung jawab

Y_{1.1.4} = Merasa puas karena ada kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki

Y_{1.1.5} = Merasa puas karena ada kecocokan antara pekerjaan dengan minat yang dimiliki

Y_{1.2.1} = Merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab dalam pekerjaan

Y_{1.2.2} = Merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dengan kinerja

Y_{1.2.3} = Merasa puas karena gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup

Y_{1.2.4} = Merasa puas karena gaji yang diterima sesuai dan pantas jika dibandingkan dengan karyawan yang lain

Y_{1.3.1} = Merasa puas karena terdapat kesempatan mendapatkan posisi yang lebih baik

Y_{1.3.2} = Merasa puas karena atasan mendukung karyawan untuk mendapatkan promosi

Y_{1.4.1} = Merasa puas karena atasan terbuka untuk berdiskusi ketika karyawan mengalami masalah

Y_{1.4.2} = Merasa puas karena atasan terbuka untuk memberikan masukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan

Y_{1.4.3} = Merasa puas karena atasan selalu memberikan dukungan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik

Y_{1.5.1} = Merasa puas karena rekan kerja terbuka untuk berbagi informasi mengenai bagaimana teknis pelaksanaan pekerjaan

Y_{1.5.2} = Merasa puas karena rekan kerja bersedia membantu ketika karyawan lain menghadapi masalah dalam pekerjaan

Y_{1.5.3} = Merasa puas karena rekan kerja mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan

Y_{1.5.4} = Merasa puas karena rekan kerja dapat membangkitkan semangat kerja

Hasil deskriptif variabel kepuasan kerja yang berada pada kategori cukup menunjukkan bahwa responden masih merasa belum begitu puas dengan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka, hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang masih dipersepsika oleh responden dalam kategori cukup yaitu: indikator gaji, kesempatan promosi, dan pengawasan. Responden masih merasa bahwa gaji yang mereka dapatkan belum cukup

untuk memenuhi kebutuhan hidup, mereka juga merasa kesempatan mereka untuk mendapatkan promosi belum diperhatikan oleh perusahaan, dan atasan yang belum sepenuhnya terbuka dalam memberikan mereka masukan-masukan masalah yang terkait dengan pekerjaan.

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y_2)

Variabel Komitmen Organisasional (Y_2) terdiri dari tiga indikator, yaitu Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$), Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$), dan Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$). Indikator yang pertama dari Komitmen Organisasional (Y_2) adalah Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) yang terdiri dari enam item. Item yang pertama adalah Masalah yang dialami perusahaan adalah masalahnya juga ($Y_{2.1.1}$), terdapat 24 responden (30,38%) menjawab setuju, 18 responden (22,79%) menjawab ragu-ragu, 16 responden (20,25%) menjawab sangat setuju, 11 responden (13,92%) menjawab sangat tidak setuju, dan sisanya 10 responden (12,66%) menjawab tidak setuju. Nilai skor *mean* dari item Masalah yang dialami perusahaan adalah masalahnya juga ($Y_{2.1.1}$) adalah sebesar 3,30.

Item yang kedua dari indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) adalah Keinginan untuk mengorbankan banyak hal demi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan ($Y_{2.1.2}$). Sebanyak 33 responden (41,77%) menjawab tidak setuju, 20 responden (25,31%) menjawab setuju, 13 responden (16,45%) menjawab ragu-ragu, 8 responden (10,13%) menjawab sangat tidak setuju, dan 5 responden (6,33%) menjawab sangat setuju. Nilai skor *mean* untuk item ini

adalah sebesar 2,76. Item berikutnya Merasa bangga ketika menceritakan kepada orang lain bahwa karyawan merupakan bagian dari perusahaan ($Y_{2.1.3}$). Sebanyak 41 responden (51,90%) menjawab setuju, 15 responden (18,99%) menjawab ragu-ragu, 10 responden (12,66%) menjawab tidak setuju, 10 responden (12,66%) menjawab sangat tidak setuju, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat setuju, Nilai skor *mean* untuk item Merasa bangga ketika menceritakan kepada orang lain bahwa karyawan merupakan bagian dari perusahaan ($Y_{2.1.3}$) adalah sebesar 3,22.

Item yang selanjutnya adalah Menceritakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang bagus untuk berkarya ($Y_{2.1.4}$). Sebanyak 26 responden (32,91%) menjawab setuju, 24 responden (30,38%) menjawab tidak setuju, 16 responden (20,25%) menjawab ragu-ragu, 8 responden (10,13%) menjawab sangat tidak setuju, dan 5 responden (6,33%) menjawab sangat setuju. Nilai skor *mean* untuk item Menceritakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang bagus untuk berkarya ($Y_{2.1.4}$) adalah sebesar 2,95. Item yang kelima dari indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) adalah Keinginan untuk tetap tinggal karena merasakan kenyamanan berada di dalam perusahaan ($Y_{2.1.5}$). Sebanyak 26 responden (32,91%) menjawab tidak setuju, 24 responden (30,38%) menjawab setuju, 13 responden (16,45%) menjawab ragu-ragu, 10 responden (12,66%) menjawab sangat tidak setuju, dan 6 responden (7,59%) menjawab

sangat setuju. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 2,76.

Item yang terakhir untuk indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) adalah Keinginan untuk tetap tinggal karena merasa bahwa kemampuannya bertambah ketika bekerja di perusahaan itu ($Y_{2.1.6}$). Berdasarkan hasil jawaban dari responden ditemukan bahwa sebanyak 29 responden (36,71%) menjawab setuju, 21 responden (26,58%) menjawab tidak setuju, 17 responden (21,52%) menjawab ragu-ragu, 7 responden (8,86%) menjawab sangat tidak setuju, dan 5 responden (6,33%) menjawab sangat setuju. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 3,05. Secara keseluruhan nilai skor *mean* untuk indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$), adalah sebesar 3,02 yang berada pada kategori cukup.

Indikator kedua dari variabel Komitmen Organisasional (Y_2) adalah Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$), yang terdiri dari empat item. Item yang pertama adalah, Perusahaan di mana karyawan bekerja memiliki arti yang besar bagi dirinya ($Y_{2.2.1}$), item yang berikutnya Perusahaan di mana karyawan bekerja merupakan tempat bekerja yang paling baik dibandingkan dengan perusahaan yang lain ($Y_{2.2.2}$), Merupakan pilihan yang sangat tepat ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan di mana dia bekerja ($Y_{2.2.3}$), dan yang terakhir Karyawan menyadari bahwa dia akan mengalami kerugian apabila dia meninggalkan perusahaan di mana dia bekerja ($Y_{2.2.4}$). Berdasarkan hasil jawaban dari responden dapat

ditentukan bahwa untuk item yang pertama ($Y_{2.2.1}$), sebanyak 28 responden (35,44%) menjawab ragu-ragu, 24 responden (30,38%) menjawab setuju, 14 responden (17,72%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8,86%) menjawab sangat setuju, dan 6 responden (7,59%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* untuk item yang pertama ($Y_{2.2.1}$), adalah sebesar 3,15.

Item berikutnya Perusahaan di mana karyawan bekerja merupakan tempat bekerja yang paling baik dibandingkan dengan perusahaan yang lain ($Y_{2.2.2}$). Sebanyak 24 responden (30,38%) menjawab tidak setuju, 18 responden (22,79%) menjawab setuju, 17 responden (21,52%) menjawab ragu-ragu, 13 responden (16,45%) menjawab sangat tidak setuju, dan 7 responden (8,86%) sangat setuju, nilai skor *mean* untuk item Perusahaan di mana karyawan bekerja merupakan tempat bekerja yang paling baik dibandingkan dengan perusahaan yang lain ($Y_{2.2.2}$), adalah sebesar 2,77. Item yang ketiga adalah Merupakan pilihan yang sangat tepat ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan di mana dia bekerja ($Y_{2.2.3}$). Sebanyak 27 responden (34,18%) menjawab tidak setuju, 22 responden (27,85%) menjawab ragu-ragu, 19 responden (24,05%) menjawab setuju, 8 responden (10,13%) menjawab sangat setuju, dan 3 responden (3,80%) menjawab sangat tidak setuju. Nilai skor *mean* untuk item Merupakan pilihan yang sangat tepat ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan di mana dia bekerja ($Y_{2.2.3}$) adalah sebesar 3,03.

Item yang terakhir dari indikator Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$) adalah Karyawan menyadari bahwa dia akan mengalami kerugian apabila dia meninggalkan perusahaan di mana dia bekerja ($Y_{2.2.4}$). Berdasarkan hasil jawaban dari responden ditemukan bahwa sebanyak 25 responden (31,64%) menjawab setuju, 21 responden (26,58%) menjawab ragu-ragu, 19 responden (24,05%) menjawab tidak setuju, 10 responden (12,66%) menjawab sangat tidak setuju, dan 4 responden (5,07%) menjawab sangat setuju. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 2,92. Secara keseluruhan nilai skor *mean* untuk indikator Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$), adalah sebesar 2,96 yang berada pada kategori cukup.

Indikator berikutnya dari variabel Komitmen Organisasional (Y_2), adalah Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$), yang memiliki tiga item yaitu; Karyawan merasa wajib tinggal karena perusahaan telah banyak memberikan hal bermanfaat ($Y_{2.3.1}$), Karyawan merasa wajib untuk tinggal karena perusahaan telah memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat ($Y_{2.3.2}$), Karyawan merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan ($Y_{2.3.3}$). Berdasarkan hasil jawaban angket yang disebarkan, hasil jawaban untuk item yang pertama menunjukkan bahwa, sebanyak 26 responden (32,91%) menjawab setuju, 22 responden (27,85%) menjawab ragu-ragu, 20 responden (25,31%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8,86%) menjawab sangat tidak setuju, dan 4 responden (5,07%) menjawab sangat setuju.

Item yang pertama mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,00.

Item berikutnya dari indikator Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$) adalah, Karyawan merasa wajib untuk tinggal karena perusahaan telah memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat ($Y_{2.3.2}$). Hasil jawaban responden untuk item ini, sebanyak 21 responden (26,58%) menjawab tidak setuju, 20 responden (25,31%) menjawab setuju, 20 responden (25,31%) menjawab sangat tidak setuju, 17 responden (21,52%) menjawab ragu-ragu, dan 1 responden (1,27%) menjawab sangat setuju. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 2,51. Item yang terakhir dari indikator Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$) adalah, Karyawan merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan ($Y_{2.3.3}$). Sebanyak 33 responden (41,77%) menjawab tidak setuju, 16 responden (20,25%) menjawab setuju, 13 responden (16,45%) menjawab ragu-ragu, 12 responden (15,19%) menjawab sangat tidak setuju, dan sebanyak 5 responden (6,33%) menjawab sangat setuju. Item yang terakhir ($Y_{2.3.3}$) mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,61. Secara keseluruhan indikator Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$), memiliki nilai skor *mean* sebesar 2,70 yang termasuk dalam kategori cukup dalam Studi Kasus ini.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y₂)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Komitmen Afektif (Y _{2.1})	Y _{2.1.1}	1	13,	1	12,	1	22,	2	30,	1	20,	3,3
		1	92	0	66	8	79	4	38	6	25	0
	Y _{2.1.2}	8	10,	3	41,	1	16,	2	25,	5	6,3	2,7
		8	13	3	77	3	45	0	31	5	3	6
	Y _{2.1.3}	1	12,	1	12,	1	18,	4	51,	3	3,8	3,2
		0	66	0	66	5	99	1	90	3	0	2
	Y _{2.1.4}	8	10,	2	30,	1	20,	2	32,	5	6,3	2,9
	8	13	4	38	6	25	6	91	5	3	5	
Y _{2.1.5}	1	12,	2	32,	1	16,	2	30,	6	7,5	2,8	
	0	66	6	91	3	45	4	38	6	9	7	
Y _{2.1.6}	7	8,8	2	26,	1	21,	2	36,	5	6,3	3,0	
	7	6	1	58	7	52	9	71	5	3	5	
Mean												3,02
Komitmen berkelanjutan (Y _{2.2})	Y _{2.2.1}	6	7,5	1	17,	2	35,	2	30,	7	8,8	3,1
		6	9	4	72	8	44	4	38	7	6	5
	Y _{2.2.2}	1	16,	2	30,	1	21,	1	22,	7	8,8	2,7
		3	45	4	38	7	52	8	79	7	6	7
Y _{2.2.3}	3	3,8	2	34,	2	27,	1	24,	8	10,	3,0	
	3	0	7	18	2	85	9	05	8	13	3	
Y _{2.2.4}	1	12,	1	24,	2	26,	2	31,	4	5,0	2,9	
	0	66	9	05	1	58	5	64	4	7	2	

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	Mean											2,96
Komitmen Normatif (Y2.3)	Y2.3.1	7	8,86	20	25,31	22	27,85	26	32,91	44	5,07	3,00
	Y2.3.2	20	25,31	21	26,58	17	21,52	20	25,31	11	1,27	2,51
	Y2.3.3	12	15,19	33	41,77	13	16,45	16	20,25	53	6,33	2,61
	Mean											2,70
Mean Variabel Komitmen Organisasional												2,93

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 5)

Keterangan Item dari Indikator:

Y2.1.1 = Merasa bahwa masalah yang dialami perusahaan merupakan masalahnya juga

Y2.1.2 = Memiliki keinginan untuk mengorbankan banyak hal demi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan

Y2.1.3 = Merasa bangga ketika menceritakan kepada orang lain bahwa karyawan merupakan bagian dari perusahaan

Y2.1.4 = Akan menceritakan kepada orang lain bahwa perusahaan adalah tempat yang bagus untuk berkarya

Y_{2.1.5} = Memiliki keinginan untuk tetap tinggal karena merasa nyaman berada di dalam perusahaan

Y_{2.1.6} = Memiliki keinginan untuk tetap tinggal karena merasa kemampuan bertambah ketika bekerja di perusahaan

Y_{2.2.1} = Perusahaan tempat bekerja memiliki arti yang sangat besar bagi karyawan

Y_{2.2.2} = Perusahaan tempat karyawan bekerja merupakan tempat yang paling baik dibandingkan dengan perusahaan yang lain

Y_{2.2.3} = Merupakan pilihan yang tepat ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan tersebut

Y_{2.2.4} = Karyawan menyadari bahwa akan mengalami kerugian apabila meninggalkan perusahaan

Y_{2.3.1} = Merasa wajib untuk tetap tinggal karena perusahaan telah banyak memberikan hal bermanfaat

Y_{2.3.2} = Merasa wajib untuk tetap tinggal karena perusahaan telah memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat

Y_{2.3.3} = Karyawan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan

Berdasarkan tabel 5.8 menunjukkan bahwa nilai skor *mean* untuk variabel Komitmen Organisasional (Y₂) adalah sebesar 2,93 yang termasuk dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan komitmen organisasional adalah cukup. Dapat dijelaskan selanjutnya dari tiga indikator Komitmen organisasional (Y₂), semua indikator dipersepsikan pada kategori cukup yang dapat diurutkan sebagai berikut; Komitmen Afektif (skor *mean*

3,02), Komitmen berkelanjutan (skor *mean* 2,96), dan Komitmen normatif (skor *mean* 2,70).

Responden masih mempersepsikan komitmen mereka terhadap perusahaan pada kategori cukup, hal tersebut bisa saja terjadi karena variabel kepuasan kerja juga masih belum dikategorikan tinggi oleh responden, responden belum dapat memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan jika mereka masih merasa belum puas dengan apa yang didapatkan dari pekerjaan mereka di perusahaan, selain itu juga budaya organisasi yang terkait dengan kebijakan-kebijakan perusahaan yang belum sepenuhnya dapat diterima oleh responden membuat responden masih ragu-ragu mempersepsikan komitmen mereka.

Deskripsi Variabel *Intention to Leave* (Y_3)

Variabel terakhir dalam Studi Kasus ini adalah *Intention to Leave* (Y_3) yang terdiri dari tiga indikator, yaitu Berpikir untuk berhenti ($Y_{3.1}$), Membayangkan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2}$), dan Niat melamar di perusahaan lain ($Y_{3.3}$). Indikator yang pertama dari *Intention to Leave* (Y_3) adalah Berpikir untuk berhenti ($Y_{3.1}$) yang terdiri dari dua item. Item yang pertama adalah Frekuensi berpikir untuk keluar dari perusahaan ($Y_{3.1.1}$), terdapat 28 responden (35,44%) menjawab sering, 16 responden (20,25%) menjawab kurang sering, 14 responden (17,72%) menjawab tidak sering, 12 responden (15,19%) menjawab sangat tidak sering, dan sisanya 9 responden (11,39%) menjawab sangat

sering. Nilai skor *mean* dari item Frekuensi berpikir untuk keluar dari perusahaan ($Y_{3.1.1}$) adalah sebesar 3,10.

Item yang kedua adalah, Berpikir bagaimana cara keluar dari perusahaan ($Y_{3.1.2}$). Sebanyak 21 responden (26,58%) menjawab tidak sering, 19 responden (24,05%) menjawab sering, 18 responden (22,79%) menjawab sangat tidak sering, 15 responden (18,99%) menjawab kurang sering, dan sebanyak 6 responden (7,59%) menjawab sangat sering. Item Berpikir bagaimana cara keluar dari perusahaan ($Y_{3.1.2}$) mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,67. Secara keseluruhan indikator Berpikir untuk berhenti ($Y_{3.1}$), memiliki nilai skor *mean* sebesar 2,88 yang termasuk dalam kategori cukup dalam Studi Kasus ini.

Indikator kedua dari variabel *Intention to Leave* (Y_3) adalah Membayangkan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2}$), yang terdiri dari dua item. Item yang pertama adalah Frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2.1}$), dan item yang berikutnya Membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2.2}$). Berdasarkan hasil jawaban dari responden dapat ditentukan bahwa untuk item yang pertama ($Y_{3.2.1}$), sebanyak 31 responden (39,24%) menjawab sering, sebanyak 15 responden (18,99%) menjawab sangat tidak sering, 13 responden (16,45%) menjawab tidak sering, 12 responden (15,19%) menjawab kurang sering, dan 8 responden (10,13%) menjawab sangat sering. Nilai skor *mean* untuk item yang pertama ($Y_{3.2.1}$), adalah sebesar 3,05.

Item yang kedua adalah, Membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2.2}$). Sebanyak 33 responden (41,77%) menjawab sering, 20 responden (25,31%) menjawab kurang sering, 12 responden (15,19%) menjawab sangat tidak sering, 9 responden (11,39%) menjawab tidak sering, dan sebanyak 5 responden (6,33%) menjawab sangat sering. Membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2.2}$) mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,13. Secara keseluruhan indikator Membayangkan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2}$), memiliki nilai skor *mean* sebesar 3,09 yang termasuk dalam kategori cukup dalam Studi Kasus ini.

Indikator berikutnya dari variabel *Intention to Leave* (Y_3), adalah Niat melamar di perusahaan lain ($Y_{3.3}$), yang memiliki tiga item yaitu; Frekuensi mencari informasi lowongan pekerjaan ($Y_{3.3.1}$), Melihat peluang perusahaan-perusahaan yang akan dikirim lamaran pekerjaan ($Y_{3.3.2}$), Mengatur rencana waktu melamar di perusahaan lain ($Y_{3.3.3}$). Berdasarkan hasil jawaban angket yang disebarkan, hasil jawaban untuk item yang pertama menunjukkan bahwa, sebanyak 23 responden (29,11%) menjawab sering, 19 responden (24,05%) menjawab kurang sering, 16 responden (20,25%) menjawab tidak sering, 15 responden (18,99%) menjawab sangat tidak sering, dan 6 responden (7,59%) menjawab sangat sering. Item yang pertama mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,86.

Item berikutnya dari indikator Niat melamar di perusahaan lain ($Y_{3.3}$) adalah, Melihat peluang perusahaan-

perusahaan yang akan dikirim lamaran pekerjaan (Y_{3.3.2}). Hasil jawaban responden untuk item ini, sebanyak 22 responden (27,85%) menjawab sering, 20 responden (25,31%) menjawab sangat tidak sering, 15 responden (18,99%) menjawab sangat tidak sering, 15 responden (18,99%) menjawab kurang sering, dan 7 responden (8,86%) menjawab sangat sering. Nilai skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 2,76. Item yang terakhir dari indikator Niat melamar di perusahaan lain (Y_{3.3}) adalah, Mengatur rencana waktu melamar di perusahaan lain (Y_{3.3.3}). Sebanyak 23 responden (29,11%) menjawab tidak sering, 21 responden (26,58%) menjawab sangat tidak sering, 17 responden (21,52%) menjawab kurang sering, 14 responden (17,72%) menjawab sering, dan sebanyak 4 responden (5,07%) menjawab sangat sering. Item yang terakhir (Y_{3.3.3}) mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,46. Secara keseluruhan indikator Niat melamar di perusahaan lain (Y_{3.3}), memiliki nilai skor *mean* sebesar 2,69 yang termasuk dalam kategori cukup dalam Studi Kasus ini.

Tabel Distribusi Frekuensi Variabel *Intention to Leave* (Y₃)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		KS		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Berpikir untuk berhenti (Y _{3.1})	Y _{3.1.1}	1	15,	1	17,	1	20,	2	35,	9	11,	3,10
		2	19	4	72	6	25	8	44		39	
(Y _{3.1})	Y _{3.1.2}	1	22,	2	26,	1	18,	1	24,	6	7,5	2,67
		8	79	1	58	5	99	9	05		9	

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		KS		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	Mean											2,88
Membayangkan bekerja di perusahaan lain (Y _{3.2})	Y _{3.2.1}	15	18,99	13	16,45	12	15,19	31	39,24	8	10,13	3,05
	Y _{3.2.2}	12	15,19	9	11,39	20	25,31	33	41,77	5	6,33	3,13
	Mean											3,09
Niat melamar di perusahaan lain (Y _{2.3})	Y _{3.1.1}	15	18,99	16	20,25	19	24,05	23	29,11	6	7,59	2,86
	Y _{3.1.2}	20	25,31	15	18,99	15	18,99	22	27,85	7	8,86	2,76
	Y _{3.1.3}	21	26,58	23	29,11	17	21,52	14	17,72	4	5,07	2,46
	Mean											2,69
<i>Mean Variabel Intention to Leave</i>												2,86

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 5)

Keterangan Item dari Indikator:

Y_{3.1.1} = Frekuensi berpikir untuk keluar dari perusahaan

Y_{3.1.2} = Berpikir bagaimana cara keluar dari perusahaan

Y_{3.2.1} = Frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain

Y_{3.2.2} = Membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan lain

Y_{3.3.1} = Frekuensi mencari informasi lowongan pekerjaan

Y_{3.3.2} = Melihat peluang perusahaan-perusahaan yang akan dikirim lamaran

Y_{3.3.3} = Mengatur rencana waktu melamar di perusahaan yang lain

Dapat dijelaskan selanjutnya dari tiga indikator *Intention to Leave* (Y₃), semua indikator dipersepsikan pada kategori cukup yang dapat diurutkan sebagai berikut; Membayangkan bekerja di perusahaan lain (skor *mean* 3,09), Berpikir untuk berhenti (skor *mean* 2,88), dan Niat melamar di perusahaan lain (skor *mean* 2,69).

Berdasarkan tabel 5.9 menunjukkan bahwa nilai skor *mean* untuk variabel *Intention to Leave* (Y₃) adalah sebesar 2,86 yang termasuk dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan *Intention to Leave* adalah cukup yang berarti responden masih ragu-ragu dalam menentukan niat mereka akan tetap berada di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan.

2. Hasil Analisis Statistik Inferensial

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang mendasari analisis jalur yaitu uji asumsi klasik. Berdasarkan Ghazali (2006:110), untuk meyakinkan bahwa model regresi yang diperoleh mempunyai kemampuan prediktif serta memenuhi asumsi-asumsi, maka terlebih dahulu model telah memenuhi asumsi-asumsi yang melandasinya. Dalam Studi

Kasus ini Uji Asumsi Klasik akan dilakukan dengan dua uji yaitu Uji Normalitas dan Uji Linearitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model path mengikuti sebaran normal atau tidak. Normalitas terjadi apabila skor pada setiap variabel dalam model mengikuti distribusi normal (Winarsunu dalam Muljani, 2012:129). Distribusi normal merupakan hal yang penting dalam statistik yang dipakai sebagai rujukan untuk menentukan ukuran normal tidaknya suatu distribusi data sampel. Pembuktian asumsi normalitas ini akan dilakukan dengan menggunakan grafik histogram dan normal P-P plot, serta uji *Kolmogorov-Smirnov* pada program SPSS 17, yaitu dengan melihat residual model pada grafik histogram yang mengikuti garis normal, dan sebaran data pada grafik normal P-P plot terletak di sekitar garis diagonal, serta nilai signifikansi (sig.Z) uji *Kolmogorov-Smirnov*, apabila nilai signifikansi (sig.Z) nilainya lebih besar dari $\alpha = 0,05$, maka asumsi normalitas telah terpenuhi. Hasil pengujian asumsi disajikan dalam Tabel 5berikut ini.

Tabel Hasil Uji Asumsi Normalitas

Persamaan Regresi	Sig. Z	Kesimpulan
Pertama	0,924	Normalitas terpenuhi
Kedua	0,444	Normalitas terpenuhi
Ketiga	0,981	Normalitas terpenuhi

Sumber: Data primer diolah, 2015

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam Studi Kasus ini linier atau tidak. Asumsi linearitas menjelaskan bahwa semua hubungan antar variabel yang ada dalam model adalah hubungan yang mengikuti garis lurus, bukan garis lengkung (Winarsunu dalam Muljani, 2012:129). Hubungan yang mengikuti garis lurus artinya persamaan regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi, sedangkan bila berbentuk non-linear atau lengkung lebih sesuai digunakan untuk mengadakan eksplanasi. Dalam Studi Kasus ini pengujian linearitas dilakukan menggunakan metode *Curve fit* pada program SPSS 17, kemudian untuk melihat nilai signifikansi dari *Linearity*, apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa asumsi linearitas telah terpenuhi. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka asumsi linearitas belum terpenuhi. Hasil uji linearitas disajikan pada Tabel 5.11 berikut ini.

Tabel Hasil Uji Asumsi Linearitas

Variabel Eksogen	Variabel Indogen	P-Value	Kesimpulan
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,000	Linearitas terpenuhi
Budaya Organisasi	Komitmen Organisasional	0,000	Linearitas terpenuhi

Variabel Eksogen	Variabel Indogen	P-Value	Kesimpulan
Budaya Organisasi	<i>Intention to Leave</i>	0,000	Linearitas terpenuhi
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	0,000	Linearitas terpenuhi
Kepuasan Kerja	<i>Intention to Leave</i>	0,000	Linearitas terpenuhi
Komitmen Organisasional	<i>Intention to Leave</i>	0,000	Linearitas terpenuhi

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 6)

Hasil Analisis Jalur

Analisis jalur akan digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel, melihat taraf signifikansi antar variabel, serta hubungan antar variabel yang digunakan dalam Studi Kasus ini. Untuk melihat pengaruh antar variabel digunakan besarnya nilai Adjusted R *square* (r^2) dengan cara menghitung besarnya Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$. Sedangkan untuk melihat taraf signifikansi antar variabel digunakan nilai Sig Studi Kasus, jika nilai Sig Studi Kasus lebih kecil dari nilai 0,05 ($Sig < 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel signifikan. Jika nilai Sig Studi Kasus lebih besar dari nilai 0,05 ($Sig > 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel tidak signifikan, atau dapat dengan menggunakan uji t. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$) maka pengaruh antar variabel

adalah signifikan, sebaliknya jika nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($t_{hitung} < t_{tabel}$) maka pengaruh antar variabel adalah tidak signifikan.

Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

Tabel berikut menggambarkan hasil pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) yang disajikan berikut ini:

Tabel Hasil Uji Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y_1)

Variabel	Beta	t_{hitung}	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi	0.726	9.253	0.000	Signifikan
t_{tabel}	= 1.992			
R Square	= 0.526			

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 7)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y_1) mempunyai r^2 sebesar 0,526 atau koefisien determinasi (KD) sebesar 52,6%. Hasil ini menjelaskan bahwa hasil pengujian pengaruh dari Budaya Organisasi (X_1) memberi kontribusi pengaruh sebesar 52,6% terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y_1).

Berdasarkan hasil perhitungan statistik pengaruh variabel Gaya Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel

Kepuasan Kerja (Y_1) menunjukkan t_{hitung} sebesar 9,253, nilai p-value sebesar 0,000 dan koefisien jalur (beta) sebesar 0,726. Hasil uji t menggambarkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($9,253 > 1,992$). Berdasarkan p-value di mana hasil perhitungan menunjukkan bahwa p-value lebih kecil dari nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$). Hasil ini dapat dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai p-value lebih kecil dari nilai signifikansi, serta nilai koefisien jalur (beta) memiliki angka positif, maka hasilnya adalah signifikan dan positif. Hasil ini, dapat disimpulkan, menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y_1) dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel Budaya Organisasi (X_1).

Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Y_2).

Tabel tersebut menggambarkan hasil pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1), dan Kepuasan Kerja (Y_1) Terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Y_2) yang disajikan.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Y_2) mempunyai r^2 sebesar 0,518 atau koefisien determinasi sebesar 51,8%. Hasil ini menjelaskan bahwa hasil pengujian pengaruh dari variabel Budaya Organisasional (X_1) dan Kepuasan Kerja (Y_1) memberi kontribusi pengaruh sebesar 51,8% terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y_2).

Tabel Uji Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Y_2)

Variabel	Beta	t_{hitung}	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi	0.321	2.772	0.007	Signifikan
Kepuasan Kerja	0.452	3.904	0.000	Signifikan
t_{tabel}	= 1.992			
R Square	= 0.518			

Sumber: Data primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan statistik pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y_2) menunjukkan t_{hitung} sebesar 2,772, nilai p-value sebesar 0,007 dan koefisien jalur (beta) sebesar 0,321. Hasil uji t menggambarkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,772 > 1,992$). Berdasarkan p-value di mana hasil perhitungan menunjukkan bahwa p-value lebih kecil dari nilai signifikansi ($0,007 < 0,05$). Hasil ini dapat dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai p-value lebih kecil dari nilai signifikansi, serta nilai koefisien jalur (beta) memiliki angka positif, maka hasilnya adalah signifikan dan positif. Hasil ini, dapat disimpulkan, menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional (Y_2) dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel Budaya Organisasi (X_1).

Hasil perhitungan statistik pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap variabel Komitmen

Organisasional (Y_2) menunjukkan t_{hitung} sebesar 3,904, nilai p-value sebesar 0,000 dan koefisien jalur (beta) sebesar 0,452. Hasil uji t menggambarkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,904 > 1,992$). Berdasarkan p-value di mana hasil perhitungan menunjukkan bahwa p-value lebih kecil dari nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$). Hasil ini dapat dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai p-value lebih kecil dari nilai signifikansi, serta nilai koefisien jalur (beta) memiliki angka positif, maka hasilnya adalah signifikan dan positif. Hasil ini, dapat disimpulkan, menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional (Y_2) dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel Kepuasan Kerja (Y_1).

Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap Variabel *Intention to Leave* (Y_3).

Tabel berikut menggambarkan hasil pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap Variabel *Intention to Leave* (Y_3) yang disajikan berikut ini:

Tabel Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap Variabel *Intention to Leave* (Y_3)

Variabel	Beta	t_{hitung}	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi	-0.040	-0.339	0.736	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	-0.024	-0.190	0.850	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasional	-0.692	-6.141	0.000	Signifikan
t_{tabel}	= 1.992			
R Square	= 0.541			

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap variabel *Intention to Leave* (Y_3) mempunyai r^2 sebesar 0,541 atau koefisien determinasi sebesar 54,1%. Hasil ini menjelaskan bahwa hasil pengujian pengaruh dari variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Organisasional (Y_2) memberi kontribusi pengaruh sebesar 54,1% terhadap variabel *Intention to Leave* (Y_3).

Berdasarkan hasil perhitungan statistik pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel *Intention*

to Leave (Y_3) menunjukkan t_{hitung} sebesar -0,339, nilai p-value sebesar 0,736 dan koefisien jalur (beta) sebesar -0,040. Hasil uji t menggambarkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,339 < 1,992$). Berdasarkan p-value di mana hasil perhitungan menunjukkan bahwa p-value lebih besar dari nilai signifikansi ($0,736 > 0,05$). Hasil ini dapat dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dan nilai p-value lebih besar dari nilai signifikansi, serta nilai koefisien jalur (beta) memiliki angka negatif, maka hasilnya adalah tidak signifikan dan negatif. Hasil ini, dapat disimpulkan, menunjukkan bahwa variabel *Intention to Leave* (Y_3) tidak dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel Budaya Organisasi (X_1).

Hasil perhitungan statistik pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y_3) menunjukkan t_{hitung} sebesar -0,190 nilai p-value sebesar 0,850 dan koefisien jalur (beta) sebesar -0,024. Hasil uji t menggambarkan bahwa t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,190 < 1,992$). Berdasarkan p-value di mana hasil perhitungan menunjukkan bahwa p-value lebih besar dari nilai signifikansi ($0,850 > 0,05$). Hasil ini dapat dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dan nilai p-value lebih besar dari nilai signifikansi, serta nilai koefisien jalur (beta) memiliki angka negatif, maka hasilnya adalah tidak signifikan dan negatif. Hasil ini, dapat disimpulkan, menunjukkan bahwa variabel *Intention to Leave* (Y_3) tidak dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel Kepuasan Kerja (Y_3).

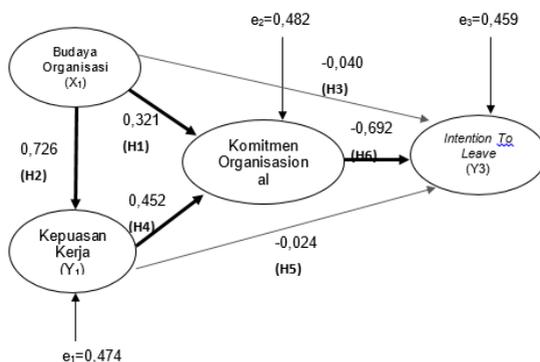
Selanjutnya, hasil perhitungan statistik pengaruh variabel Komitmen Organisasional (Y_2) terhadap variabel *Intention to Leave* (Y_3) menunjukkan t_{hitung} sebesar -6,141, nilai p-value sebesar 0,000 dan koefisien jalur (beta) sebesar -0,692. Hasil uji t menggambarkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (6,141 > 1,992). Berdasarkan p-value di mana hasil perhitungan menunjukkan bahwa p-value lebih kecil dari nilai signifikansi (0,000 < 0,05). Hasil ini dapat dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai p-value lebih kecil dari nilai signifikansi, serta nilai koefisien jalur (beta) memiliki angka negatif, maka hasilnya adalah signifikan dan negatif. Hasil ini, dapat disimpulkan, menunjukkan bahwa variabel *Intention to Leave* (Y_3) dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel Komitmen Organisasional (Y_2). Ringkasan koefisien jalur yang dimodelkan dalam Studi Kasus ini dapat dilihat pada Tabel berikut

Tabel Ringkasan Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Beta	P Value	Kesimpulan
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,726	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi	Komitmen Organisasional	0,321	0,007	Signifikan
Kepuasan kerja	Komitmen Organisasional	0,452	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi	<i>Intention to Leave</i>	-0,040	0,736	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	<i>Intention to Leave</i>	-0,024	0,850	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasional	<i>Intention to Leave</i>	-0,692	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 7)

Dari hasil perhitungan analisa jalur yang diperoleh dan berdasarkan tabel tersebut, dapat dikatakan dari keenam jalur pada model hipotesis tidak seluruh jalur menghasilkan pengaruh yang signifikan. Keenam jalur pada model hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut: variabel Budaya Organisasi (X_1) mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y_1), variabel Budaya Organisasi mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y_2), variabel Budaya Organisasi mempengaruhi secara tidak signifikan terhadap variabel *Intention to Leave* (Y_3), variabel Kepuasan Kerja (Y_1) mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y_2), variabel Kepuasan Kerja (Y_1) mempengaruhi secara tidak signifikan terhadap variabel *Intention to Leave* (Y_3), dan variabel Komitmen Organisasional (Y_2) mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel *Intention to Leave* (Y_3). Secara keseluruhan hasil analisis jalur disajikan dalam gambar 5.2 berikut ini.



Gambar Hasil Analisis Jalur

Keterangan: \longrightarrow Tidak Signifikan
 \longrightarrow Signifikan

Nilai $e = 1 - R^2$

Pengujian Goodness of fit Model Analisis Jalur

Dari gambar dan penjelasan pada paparan sebelumnya maka dilakukan pengujian *Goodness of Fit* model (ketetapan model) menggunakan koefisien determinasi total. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Di mana

$$P^2_{e1} = 1 - R^2_1$$

$$P^2_{e2} = 1 - R^2_2$$

$$P^2_{e3} = 1 - R^2_3$$

Di mana R^2_1 adalah *R square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0.526, R^2_2 adalah *R square* untuk persamaan 2 yaitu sebesar 0.518, dan R^2_3 adalah *R square* untuk persamaan 3 yaitu sebesar 0.541:

$$P^2_{e1} = 1 - 0.526 = 0.474$$

$$P^2_{e2} = 1 - 0.518 = 0.482$$

$$P^2_{e3} = 1 - 0.541 = 0.459$$

Sehingga diperoleh koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0.474 \times 0.482 \times 0.459) = 0.895 \text{ atau } 89.5\%$$

Hasil perhitungan R^2_m mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 89.5% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 89.5% dapat dijelaskan oleh model tersebut.

Sedangkan 10.5% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model. Dengan demikian model analisis jalur yang dihasilkan dalam pengujian ini memenuhi nilai ketetapan model, sehingga model analisis jalur ini layak diinterpretasikan untuk pengujian hipotesis.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dalam Analisis Jalur

Analisis jalur dapat digunakan untuk menemukan penjelasan mengenai pola-pola hubungan langsung dan tidak langsung dari suatu model kausal yang disusun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis dan pengetahuan peneliti (Winarsunu dalam Muljani, 2012:136). Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap pengaruh variabel terikat secara langsung tanpa melalui variabel lain sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel lain. Hasil perhitungan besarnya pengaruh antar variabel disajikan dalam Tabel berikut

Tabel Pengujian Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung
X ₁ terhadap Y ₁	0,726 (signifikan)
X ₁ terhadap Y ₂	0,321 (signifikan)
X ₁ terhadap Y ₃	-0,040 (tidak signifikan)
Y ₁ terhadap Y ₂	0,452

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung
	(signifikan)
Y ₁ terhadap Y ₃	-0,024 (tidak signifikan)
Y ₂ terhadap Y ₃	-0,692 (signifikan)

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,726. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0,321, akan tetapi variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap variabel *Intention to Leave* dengan nilai koefisien sebesar -0,040. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0,452. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel *Intention to Leave* dengan nilai koefisien sebesar -0,024, dan variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel *Intention to Leave* dengan nilai koefisien sebesar -0,692.

Setelah melihat pengaruh langsung antar variabel yang digunakan dalam Studi Kasus ini selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel yang ada dalam Studi Kasus. Pengujian pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja akan diperoleh dari hasil kali koefisien jalur antara pengaruh

budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan koefisien jalur dari pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ($0,726 \times 0,452$), dari hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,328 sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat juga akan meningkatkan komitmen organisasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, pengaruh langsung memiliki nilai koefisien sebesar 0,321 sedangkan pengaruh tidak langsung memiliki nilai koefisien yang lebih besar yaitu 0,328.

Pengujian pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional, yang akan diperoleh dari hasil kali koefisien jalur antara pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan koefisien jalur dari pengaruh komitmen organisasional kerja terhadap *intention to leave* ($0,321 \times -0,692$), dari hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,222 sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak secara langsung menghasilkan *intention to leave karyawan* yang rendah akan tetapi budaya organisasi yang kuat secara tidak langsung dapat menghasilkan *intention to leave yang rendah* jika melalui komitmen organisasional.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah data Studi Kasus dapat diterapkan untuk populasi. Analisis *path* digunakan untuk menghitung pengaruh antara sejumlah variabel dengan variabel yang lain, untuk mengetahui pengaruh antar variabel digunakan hasil perhitungan regresi. Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan dasar nilai Signifikansi (*p*-value) dengan asumsi jika nilai Sig Studi Kasus lebih kecil dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka H_0 ditolak H_a diterima, yang artinya pengaruh antar variabel signifikan. Jika nilai Sig Studi Kasus lebih besar dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka H_0 diterima H_a ditolak, yang artinya pengaruh antar variabel tidak signifikan.

Pengujian Hipotesis 1: Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil perhitungan koefisien jalur antara pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,321 dan nilai Sig sebesar 0,007 ($\text{Sig Probabilitas} < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima. Artinya, semakin baik Budaya Organisasi yang ada dalam perusahaan, akan berdampak pada komitmen organisasional pada karyawan yang lebih baik.

Pengujian Hipotesis 2: Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan koefisien jalur antara pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,726 dan nilai Sig sebesar 0,000 (Sig Probabilitas < 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Artinya, semakin baik Budaya Organisasi yang ada dalam perusahaan, akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang lebih baik.

Pengujian Hipotesis 3: Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap *Intention to Leave*

Hasil perhitungan koefisien jalur antara pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap *Intention to Leave* sebesar -0,040 dan nilai Sig sebesar 0,736 (Sig Probabilitas > 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak diterima. Artinya, Budaya Organisasi yang ada di perusahaan memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *Intention to Leave* dari karyawan.

Pengujian Hipotesis 4: Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil perhitungan koefisien jalur antara pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,452 dan nilai Sig sebesar 0,000 (Sig Probabilitas < 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis

keempat yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima. Artinya, persepsi karyawan tentang Kepuasan Kerja yang baik akan berdampak pada komitmen organisasional pada karyawan yang lebih baik.

Pengujian Hipotesis 5: Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap *Intention to Leave*

Hasil perhitungan koefisien jalur antara pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave* sebesar -0,024 dan nilai Sig sebesar 0,850 (Sig Probabilitas > 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak diterima. Artinya, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *Intention to leave* dari karyawan.

Pengujian Hipotesis 6: Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan Terhadap *Intention to Leave*

Hasil perhitungan koefisien jalur antara pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Leave* sebesar -0,692 dan nilai Sig sebesar 0,000 (Sig Probabilitas < 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* dapat diterima. Artinya, semakin karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang semakin tinggi akan berdampak pada *Intention to leave* karyawan yang semakin rendah.

D. Pembahasan Hasil Studi Kasus

Pembahasan hasil Studi Kasus ini akan dijelaskan berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan hasil pengujian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, dengan tujuan untuk memberikan pemahaman secara komprehensif terhadap temuan dalam Studi Kasus ini.

Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif variabel Budaya Organisasi (X_1) secara keseluruhan mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,55 yang termasuk pada kategori tinggi, variabel ini memiliki tujuh indikator, yang pertama adalah Inovasi dan Pengambilan Resiko ($X_{1.1}$) dengan skor *mean* sebesar 3,25 yang termasuk pada kategori cukup, indikator yang kedua Perhatian Terhadap Detail ($X_{1.2}$) dengan skor *mean* sebesar 3,84 yang termasuk pada kategori tinggi, indikator yang ketiga Orientasi Hasil ($X_{1.3}$) dengan skor *mean* sebesar 3,63 yang termasuk pada kategori tinggi, indikator berikutnya adalah Orientasi Manusia ($X_{1.4}$) dengan skor *mean* sebesar 3,22 termasuk dalam kategori cukup, indikator yang kelima Orientasi Tim ($X_{1.5}$) dengan nilai skor *mean* 3,89 termasuk pada kategori cukup, indikator keenam adalah Keagresifan ($X_{1.6}$) dengan skor *mean* sebesar 3,90 yang termasuk pada kategori tinggi, dan yang terakhir indikator Kemantapan ($X_{1.7}$) dengan skor *mean* sebesar 3,55 yang termasuk pada kategori cukup.

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa terdapat tiga indikator yang mendapatkan skor *mean* terendah yang termasuk dalam kategori ragu-ragu atau

cukup. Untuk indikator Inovasi dan Pengambilan resiko ($X_{1.1}$) mendapatkan skor *mean* yang termasuk dalam kategori cukup atau ragu-ragu yaitu sebesar 3,25, hal ini disebabkan karena meskipun persentase jawaban responden tertinggi pada kedua item ini terdapat pada jawaban setuju akan tetapi sebagian besar responden menjawab pada skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju. Untuk item pertama yaitu dukungan perusahaan untuk ide baru dan inovasi ($X_{1.1.1}$), sebanyak 32 responden atau sebesar 40,51% menjawab setuju, tetapi persentase responden yang menjawab pada skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju masih termasuk pada kategori tinggi yaitu sebanyak 41 responden atau sebesar 51,90%, hal tersebut menunjukkan sebagian besar responden masih merasa bahwa perusahaan belum sepenuhnya memberikan dukungan untuk ide-ide baru dan inovasi. Item yang berikutnya adalah perusahaan menghargai pengambilan resiko yang dilakukan oleh karyawan ($X_{1.1.2}$), sebanyak 34 responden menjawab setuju atau sebesar 43,04%, meskipun begitu jika dilihat dari total responden yang menjawab dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 38 responden atau sebesar 48,10%, dengan skor *mean* sebesar 3,32 yang termasuk dalam kategori cukup, hal tersebut menunjukkan bahwa responden masih merasa bahwa perusahaan belum sepenuhnya memberikan dukungan untuk ide-ide baru dan inovasi.

Indikator selanjutnya yang dipersepsikan rendah oleh responden adalah indikator Orientasi Manusia ($X_{1.4}$), dengan item perusahaan memperhatikan dampak hasil-hasil keputusan terhadap karyawan ($X_{1.4.1}$), skor *mean* untuk item ini adalah sebesar 3,22 yang termasuk dalam kategori cukup. Hal tersebut disebabkan karena total responden yang menjawab dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 42 responden atau sebesar 53,16%, ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih merasa bahwa perusahaan belum memperhatikan dampak dari hasil-hasil keputusan terhadap karyawan.

Indikator yang memperoleh hasil skor *mean* terendah yang terakhir adalah indikator Kemantapan ($X_{1.7}$), dengan skor *mean* sebesar 3,16 yang termasuk dalam kategori cukup. Item dari indikator ini adalah dukungan karyawan terhadap perubahan peraturan ($X_{1.7.1}$), jika dilihat dari jawaban responden sebanyak 49 responden atau sebesar 62,02% menjawab dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju, menunjukkan bahwa responden mempersepsikan perubahan peraturan dalam perusahaan belum mendapat dukungan sepenuhnya dari karyawan. Hal ini mungkin berhubungan dengan indikator sebelumnya karyawan masih merasa bahwa perusahaan belum sepenuhnya memperhatikan dampak dari hasil-hasil keputusan terhadap karyawan.

Variabel Kepuasan Kerja (Y_1)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y_1) memperoleh hasil skor

mean dari keseluruhan indikator sebesar 3,13 yang termasuk pada kategori cukup. Variabel ini memiliki lima indikator yaitu, indikator yang pertama adalah Pekerjaan Itu Sendiri ($Y_{1.1}$) dengan skor *mean* sebesar 3,58 yang berada pada kategori tinggi, indikator yang berikutnya adalah Gaji ($Y_{1.2}$) dengan skor *mean* sebesar 2,61 yang termasuk dalam kategori cukup, indikator yang ketiga Kesempatan Promosi ($Y_{1.3}$) dengan skor *mean* sebesar 2,75 yang termasuk pada kategori cukup, indikator berikutnya adalah Pengawasan ($Y_{1.4}$) dengan skor *mean* sebesar 2,99 yang termasuk dalam kategori cukup, dan yang terakhir adalah indikator Rekan Kerja ($Y_{1.5}$) dengan nilai skor *mean* sebesar 3,38 yang termasuk pada kategori cukup

Terdapat tiga indikator yang dipersepsikan terendah berdasarkan hasil jawaban dari responden. Salah satu indikator tersebut adalah Gaji ($Y_{1.2}$), semua item yang digunakan pada indikator ini memperoleh hasil skor *mean* yang termasuk dalam kategori rendah sampai dengan cukup. Item yang pertama adalah hasil yang diterima sesuai dengan tanggung jawab ($Y_{1.2.1}$) total jumlah responden yang menjawab dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas adalah sebesar 59 responden atau sebesar 74,68% dari total responden, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa gaji yang mereka terima belum sesuai dengan tanggung jawab yang mereka miliki dalam pekerjaan. Item berikutnya adalah hasil yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup ($Y_{1.2.2}$) berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa

total jumlah responden yang menjawab dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas adalah sebesar 65 responden atau 82,28% dari keseluruhan responden dalam Studi Kasus ini, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih merasa bahwa kebutuhan hidup mereka masih belum terpenuhi dari gaji yang mereka dapatkan, ini juga mungkin berhubungan dengan deskripsi responden yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki dan sudah menikah, responden tidak hanya memenuhi kebutuhan hidup dirinya sendiri tetapi berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya juga. Item yang ketiga adalah hasil yang diterima sesuai dengan kinerja ($Y_{1.2.3}$), berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa jumlah responden yang menjawab dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas sebanyak 63 responden atau sebesar 79,75%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden merasa kinerja mereka belum sesuai dengan hasil yang mereka terima. Item terakhir dari indikator Gaji ($Y_{1.2}$) adalah hasil yang diterima dianggap pantas dibandingkan dengan karyawan yang lain ($Y_{1.2.4}$), hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai sangat tidak puas adalah sebanyak 68 responden atau sebesar 86,07% dari keseluruhan responden. Hal tersebut menunjukkan responden masih merasa bahwa hasil yang mereka terima tidak sesuai jika dibandingkan dengan karyawan yang lain, ini bisa saja terjadi karena setiap karyawan merasa bahwa masing-masing dari mereka

memiliki bidang pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan ketelitian yang lebih dari karyawan yang lain sehingga merasa gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan karyawan yang lain. Item-item dari indikator Gaji ($Y_{1.2}$) yang rendah ini menghasilkan nilai skor *mean* dari indikator ini juga berada pada kategori cukup yaitu sebesar 2,61.

Indikator selanjutnya yang mendapatkan skor *mean* pada kategori cukup dengan nilai skor *mean* sebesar 2,75 adalah indikator Kesempatan Promosi ($Y_{1.3}$), dengan item yang pertama adalah terdapat kesempatan untuk mendapatkan promosi ($Y_{1.3.1}$), hasil analisis deskriptif menunjukkan jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas adalah sebanyak 58 responden atau sebesar 73,42%, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kesempatan mereka untuk mendapatkan promosi dalam pekerjaan sangat kecil. Item yang berikutnya adalah atasan memberikan dukungan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi ($Y_{1.3.2}$), jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas adalah sebanyak 61 responden atau sebesar 77,21% dari keseluruhan responden, dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa atasan belum memberikan dukungan sepenuhnya bagi karyawan untuk mendapatkan promosi. Berdasarkan kedua item tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk indikator Kesempatan Promosi ($Y_{1.3}$), sebagian besar responden masih belum merasakan bahwa ada dukungan dari atasan untuk mendapatkan

promosi atau mendapatkan kesempatan mereka untuk dipromosikan dalam pekerjaan, sehingga nilai skor *mean* untuk indikator ini adalah sebesar 2,75 yang berada pada kategori cukup.

Indikator selanjutnya yang juga termasuk dalam indikator yang memperoleh nilai skor *mean* pada kategori cukup adalah indikator Pengawasan ($Y_{1.4}$), dengan item pertama atasan terbuka untuk berdiskusi ketika karyawan mengalami masalah ($Y_{1.4.1}$), hasil analisis deskriptif menunjukkan jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas untuk item ini adalah sebanyak 50 responden atau sebesar 63,29% dari keseluruhan responden, dengan hasil skor *mean* sebesar 2,92 yang berada pada kategori cukup, menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa ragu-ragu dalam hal atasan yang terbuka untuk berdiskusi ketika karyawan mengalami masalah dalam pekerjaan atau responden masih merasa belum puas dalam hal atasan berdiskusi secara terbuka dengan karyawan tentang masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan. Item berikutnya adalah atasan terbuka untuk memberikan masukan kepada karyawan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{1.4.2}$), jawaban responden untuk item ini dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas sebanyak 50 responden atau sebesar 63,29% dari keseluruhan responden, dengan hasil skor *mean* sebesar 2,99 yang masih berada pada kategori cukup, menunjukkan bahwa seperti item sebelumnya responden merasa ragu-ragu dalam hal

menentukan keterbukaan atasan untuk memberikan masukan kepada karyawan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan. Item yang terakhir adalah atasan memberikan dukungan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik ($Y_{1.4.3}$), hasil jawaban responden yang diperoleh untuk item ini dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak puas adalah sebanyak 50 responden atau dengan persentase sebesar 63,29%, dengan nilai skor *mean* sebesar 3,08 yang berada pada kategori yang cukup, hal tersebut menunjukkan bahwa untuk item ini sebagian besar responden juga masih belum begitu puas dalam hal dukungan atasan terhadap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan ketiga item pada indikator Pengawasan ($Y_{1.4}$) maka secara keseluruhan indikator ini hanya mendapatkan skor *mean* sebesar 2,99 yang masih dalam kategori cukup atau ragu-ragu.

Variabel Komitmen Organisasional (Y_2)

Variabel Komitmen Organisasional (Y_2), memiliki tiga indikator yaitu Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) berdasarkan analisis deskriptif mendapatkan skor *mean* 3,02 termasuk pada kategori cukup, Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$) berdasarkan analisis deskriptif mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,96 yang termasuk dalam kategori cukup, dan Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$) dengan nilai skor *mean* sebesar 2,70. Secara keseluruhan variabel ini mendapatkan skor *mean* sebesar 2,93 yang berada pada kategori cukup atau ragu-ragu.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan pada variabel ini memperoleh nilai skor *mean* yang termasuk pada kategori cukup, hal ini disebabkan karena beberapa item yang digunakan dalam indikator masih dipersepsikan ragu-ragu atau cukup oleh responden, indikator yang pertama adalah Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) yang memiliki enam item dari keenam item tersebut terdapat dua item yang berdasarkan analisis deskriptif meskipun responden yang menjawab setuju terlihat lebih tinggi dari pilihan jawaban yang lain tapi memperoleh nilai skor *mean* yang termasuk dalam kategori cukup, hal tersebut karena jika dilihat secara keseluruhan jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju memiliki persentase yang lebih besar, dan terdapat dua item yang memang dipersepsikan rendah oleh responden dengan pilihan jawaban tertinggi terdapat pada pilihan jawaban tidak setuju. Item-item tersebut adalah keinginan untuk mengorbankan banyak hal demi pencapaian tujuan perusahaan ($Y_{2.1.2}$), jawaban tertinggi pada item ini terdapat pada pilihan jawaban tidak setuju, sebanyak 33 responden atau sebesar 41,77% dari keseluruhan responden menjawab tidak setuju, dengan jumlah total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju sebanyak 54 responden atau sebesar 68,35% dari keseluruhan responden, skor *mean* untuk item ini sebesar 2,76 yang termasuk pada kategori cukup, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa tidak memiliki keinginan untuk

mengorbankan banyak hal demi pencapaian tujuan perusahaan. Item berikutnya adalah menceritakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang bagus untuk berkarya ($Y_{2.1.4}$), jawaban tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 26 responden atau sebesar 32,91% dari keseluruhan responden menjawab setuju, akan tetapi total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 48 responden atau secara persentase sebesar 60,76% dari keseluruhan responden, sehingga item ini hanya mendapatkan nilai skor *mean* 2,95 yang termasuk dalam kategori cukup, menunjukkan bahwa secara persentase sebagian besar responden masih ragu-ragu untuk menceritakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang bagus untuk berkarya, hal ini mungkin juga berkaitan dengan variabel sebelumnya yaitu Kepuasan Kerja (Y_1) yang hanya dipersepsikan cukup, responden merasa ragu-ragu untuk menceritakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang bagus untuk berkarya karena responden sendiri belum merasa puas berada di dalam perusahaan. Item selanjutnya adalah keinginan untuk tetap tinggal karena merasakan kenyamanan berada di dalam perusahaan ($Y_{2.1.5}$), jawaban tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban tidak setuju dengan jumlah sebanyak 26 responden atau sebesar 32,91% dari keseluruhan responden, total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 49 responden atau sebesar 62,02% dengan skor *mean* sebesar

2,87 yang termasuk dalam kategori cukup, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden merasa tidak setuju bahwa mereka memiliki keinginan untuk tetap tinggal karena merasakan kenyamanan saat berada di dalam perusahaan, ini terjadi karena responden belum merasakan kenyamanan saat berada di dalam perusahaan tetapi responden tetap tinggal untuk bekerja di dalam perusahaan dengan alasan yang lain seperti memenuhi kebutuhan ekonomi dari responden itu sendiri. Item yang terakhir adalah keinginan untuk tetap tinggal karena merasakan bahwa kemampuannya bertambah ketika bekerja di perusahaan ($Y_{2.1.6}$), jawaban tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban setuju dengan jumlah sebanyak 29 responden atau secara persentase adalah sebesar 36,71% dari keseluruhan responden, akan tetapi total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 45 responden atau sebesar 56,96% sehingga skor *mean* yang didapatkan untuk item ini hanya sebesar 3,05 yang termasuk dalam kategori cukup, hal ini menunjukkan bahwa responden belum dapat mempersepsikan item ini dengan baik atau responden masih ragu-ragu untuk tetap tinggal dalam perusahaan karena merasakan kemampuannya bertambah.

Indikator selanjutnya adalah Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$), yang memiliki empat item, empat item yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai skor *mean* yang dipersepsikan cukup oleh responden. Item yang pertama adalah perusahaan memiliki arti yang besar bagi

karyawan (Y_{2.2.1}), berdasarkan analisis deskriptif total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 48 responden atau sebesar 60,76% dari keseluruhan responden, dengan nilai skor *mean* sebesar 3,15 yang termasuk pada kategori cukup, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih ragu-ragu atau belum sepenuhnya setuju bahwa perusahaan memiliki arti yang besar bagi karyawan. Item yang kedua adalah perusahaan tempat karyawan bekerja merupakan tempat bekerja yang paling baik dibandingkan perusahaan yang lain (Y_{2.2.2}), hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 54 responden atau sebesar 68,35% dari keseluruhan responden, dengan nilai skor *mean* sebesar 2,77 yang termasuk dalam kategori cukup, ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih merasa ragu-ragu atau tidak setuju bahwa perusahaan tempat karyawan bekerja merupakan tempat bekerja yang lebih baik dari perusahaan yang lain, ini karena responden masih belum merasa puas dengan kondisi tempat responden bekerja saat ini, dan responden juga belum dapat memastikan dengan jelas bagaimana jika mereka bekerja di perusahaan lain. Item yang ketiga adalah merupakan pilihan yang tepat ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan tempat karyawan bekerja saat ini (Y_{2.2.3}), jawaban tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban tidak setuju dengan jumlah sebanyak 27 responden yang menjawab tidak setuju

atau sebesar 34,18% dari keseluruhan responden, total jawaban responden untuk item ini dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 52 responden atau sebesar 65,82% dari keseluruhan responden, dengan nilai skor mean sebesar 3,03 yang termasuk dalam kategori cukup, menunjukkan bahwa responden masih belum setuju bahwa ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan tempat karyawan bekerja saat ini adalah merupakan pilihan yang tepat, hal ini juga berkaitan erat dengan variabel sebelumnya yaitu Kepuasan Kerja (Y_1), saat responden belum merasa puas dengan pekerjaannya di dalam perusahaan, responden belum bisa menyetujui bahwa merupakan pilihan yang tepat saat responden memutuskan untuk bekerja di perusahaan tempat responden bekerja saat ini. Item yang terakhir dari indikator Komitmen Berkelanjutan ($Y_{2.2}$) adalah karyawan menyadari bahwa karyawan akan mengalami kerugian apabila meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja ($Y_{2.2.4}$), dari hasil analisis deskriptif terlihat bahwa untuk item ini pilihan jawaban tertinggi dari responden terdapat pada pilihan jawaban setuju dengan jumlah sebanyak 25 reponden yang menjawab setuju atau sebesar 31,64% dari keseluruhan responden, meskipun begitu jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 50 responden atau sebesar 63,29% dari keseluruhan responden, sehingga nilai skor *mean* untuk item ini hanya sebesar 2,92 yang termasuk dalam kategori cukup, menunjukkan bahwa

responden masih ragu-ragu dalam mempersepsikan item ini. Hal ini mungkin berhubungan dengan item-item sebelumnya yaitu karyawan masih merasa ragu-ragu bahwa perusahaan merupakan tempat bekerja yang lebih baik daripada perusahaan yang lain, tetapi karyawan merasa rugi untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan membutuhkan tempat bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Indikator yang ketiga adalah Komitmen Normatif ($Y_{2.3}$) yang memiliki tiga item dengan skor *mean* yang termasuk pada kategori cukup. Item yang pertama adalah karyawan merasa wajib tinggal karena perusahaan telah banyak memberikan hal bermanfaat ($Y_{2.3.1}$), berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 49 responden atau sebesar 62,02% dari keseluruhan responden, item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,00 yang termasuk pada kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih belum merasa wajib tinggal karena perusahaan memberikan banyak manfaat, dan responden belum bisa merasakan bahwa perusahaan benar-benar memberikan banyak manfaat. Item yang kedua adalah karyawan merasa wajib untuk tetap tinggal karena perusahaan telah memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat ($Y_{2.3.2}$), item ini memiliki nilai skor *mean* sebesar 2,51 yang termasuk dalam kategori cukup. Jawaban responden untuk item ini berdasarkan total jawaban responden dari skala

ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 58 responden atau sebesar 73,42% dari keseluruhan responden, menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih belum merasa wajib untuk tetap tinggal karena menganggap perusahaan belum benar-benar terlihat memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat. Item yang terakhir adalah karyawan merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan ($Y_{2.3.3}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,61 yang termasuk pada kategori cukup. Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju adalah sebanyak 58 responden atau sebesar 73,42% dari keseluruhan responden, total jawaban responden dari skala ragu-ragu sampai dengan sangat tidak setuju tersebut menunjukkan bahwa responden masih merasa ragu-ragu dalam mempersiapkan item ini.

Variabel *Intention to Leave* (Y_3)

Variabel *Intention to Leave* (Y_3), memiliki tiga indikator yaitu Berpikir untuk berhenti ($Y_{3.1}$) berdasarkan analisis deskriptif mendapatkan skor *mean* 2,88 termasuk pada kategori cukup, Membayangkan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2}$) berdasarkan analisis deskriptif mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,09 yang termasuk dalam kategori cukup, dan Niat Melamar di perusahaan lain ($Y_{3.3}$) dengan nilai skor *mean* sebesar 2,69. Secara keseluruhan variabel ini mendapatkan skor *mean* sebesar 2,86 yang berada pada kategori cukup atau ragu-ragu.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan pada variabel ini memperoleh nilai skor *mean* yang termasuk pada kategori cukup, hal ini disebabkan karena item-item yang digunakan dalam indikator masih dipersepsikan ragu-ragu atau cukup oleh responden, indikator yang pertama adalah Berpikir untuk berhenti ($Y_{3.1}$) yang memiliki dua item. Item yang pertama adalah frekuensi berpikir untuk berhenti ($Y_{3.1.1}$), dari hasil analisis deskriptif item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,10 yang termasuk dalam kategori cukup, pilihan jawaban responden tertinggi pada item ini terdapat pada jawaban sering berpikir untuk berhenti dari perusahaan yaitu sebanyak 28 responden atau sebesar 35,44% dari keseluruhan responden, akan tetapi jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 42 responden atau sebesar 53,16% dari keseluruhan responden, sehingga nilai skor *mean* pada item ini hanya termasuk pada kategori cukup, menunjukkan bahwa sebagian responden masih ragu-ragu atau kurang sering berpikir untuk berhenti dari perusahaan, hal tersebut mungkin terjadi karena responden belum bisa menentukan dengan pasti akan dapat bekerja di perusahaan yang lain saat responden berhenti dari perusahaan tempat responden bekerja saat ini. Item berikutnya adalah frekuensi berpikir bagaimana cara untuk keluar dari perusahaan ($Y_{3.1.2}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,67 yang termasuk dalam kategori cukup, jawaban terbanyak untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban tidak sering yaitu sebanyak

21 responden atau 26,58% dari keseluruhan responden, dengan total jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 44 responden atau 55,70%, menunjukkan bahwa responden jarang berpikir bagaimana cara untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut berhubungan erat dengan item sebelumnya yaitu responden belum sering berpikir bagaimana cara untuk keluar dari perusahaan karena responden belum memiliki tujuan yang pasti akan berpindah ke perusahaan yang seperti apa, atau responden belum mendapatkan kepastian apakah bisa mendapatkan pekerjaan yang baru setelah keluar dari perusahaan.

Indikator berikutnya adalah Membayangkan bekerja di perusahaan yang lain ($Y_{3.2}$), indikator ini terdiri dari dua item. Item yang pertama adalah frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2.1}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,05 yang termasuk pada kategori cukup, jawaban responden tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban sering membayangkan bekerja di perusahaan yang lain dengan jumlah sebanyak 31 responden atau sebesar 39,24% dari keseluruhan responden, meskipun begitu total jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 40 responden atau dengan persentase 50,63% dari keseluruhan responden, sehingga nilai skor *mean* yang didapatkan hanya berada pada kategori cukup. Sebagian responden merasa jarang membayangkan untuk bekerja di perusahaan yang lain

karena belum dapat memastikan apakah jika mereka bekerja di perusahaan yang lain akan lebih baik daripada bekerja di perusahaan tempat responden bekerja saat ini. Item yang kedua adalah membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan lain ($Y_{3.2.2}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 3,13 yang termasuk pada kategori cukup, jawaban responden tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban sering membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan yang lain dengan jumlah sebanyak 33 responden atau sebesar 41,77% dari keseluruhan responden, meskipun begitu total jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 41 responden atau dengan persentase 51,90% dari keseluruhan responden, sehingga nilai skor *mean* yang didapatkan hanya berada pada kategori cukup. Sebagian responden merasa jarang membandingkan keunggulan bekerja di perusahaan yang lain karena belum mengetahui dengan pasti bagaimana kondisi pekerjaan yang ada di perusahaan yang lain.

Indikator berikutnya adalah niat melamar di perusahaan yang lain ($Y_{3.3}$), indikator ini terdiri dari tiga item. Item yang pertama adalah frekuensi mencari informasi lowongan pekerjaan ($Y_{3.3.1}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,86 yang termasuk pada kategori cukup, jawaban responden tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban sering mencari informasi lowongan pekerjaan dengan jumlah sebanyak 23 responden atau sebesar 29,11% dari keseluruhan responden, meskipun

begitu total jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 50 responden atau dengan persentase 63,29% dari keseluruhan responden, sehingga nilai skor *mean* yang didapatkan hanya berada pada kategori cukup. Sebagian besar responden merasa jarang mencari informasi lowongan pekerjaan karena merasa memiliki keterbatasan waktu untuk mencari informasi lowongan pekerjaan serta merasa sulit untuk mendapatkan informasi lowongan pekerjaan yang sesuai dengan skill dan standar pendidikan yang dimiliki oleh responden. Item yang kedua adalah melihat peluang perusahaan-perusahaan yang akan dikirim lamaran pekerjaan ($Y_{3.3.2}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,76 yang termasuk pada kategori cukup, jawaban responden tertinggi untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban sering melihat peluang perusahaan-perusahaan yang akan dikirim lamaran pekerjaan dengan jumlah sebanyak 22 responden atau sebesar 27,85% dari keseluruhan responden, meskipun begitu total jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 50 responden atau dengan persentase 63,29% dari keseluruhan responden, sehingga nilai skor *mean* yang didapatkan hanya berada pada kategori cukup. Sebagian responden merasa jarang melihat peluang perusahaan-perusahaan yang akan dikirim lamaran pekerjaan karena belum mengetahui dengan pasti perusahaan-perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan tempat responden bekerja saat ini. Item yang terakhir

adalah mengatur rencana waktu melamar di perusahaan lain ($Y_{3.3.3}$), item ini mendapatkan nilai skor *mean* sebesar 2,46 yang termasuk dalam kategori rendah, jawaban terbanyak untuk item ini terdapat pada pilihan jawaban tidak sering yaitu sebanyak 23 responden atau 29,11% dari keseluruhan responden, dengan total jawaban responden dari skala kurang sering sampai dengan sangat tidak sering adalah sebanyak 61 responden atau 77,21%, menunjukkan bahwa responden jarang mengatur rencana waktu melamar di perusahaan lain, hal tersebut karena responden belum mengetahui perusahaan-perusahaan yang dapat menerima responden sebagai karyawan, selain itu juga kurangnya lapangan pekerjaan yang terbuka untuk responden mungkin mempengaruhi jawaban dari responden.

4. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,007 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel budaya organisasi sebesar 3,55 yang termasuk kategori

tinggi dan skor *mean* variabel komitmen organisasional sebesar 2,93.

Data ini mendukung bahwa budaya organisasi yang semakin kuat akan menghasilkan komitmen organisasional karyawan yang semakin tinggi hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien jalur sebesar 0,321 yang mengindikasikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional adalah positif. Berdasarkan hasil jawaban responden dari angket yang terkumpul menunjukkan Indikator yang memiliki nilai skor *mean* tertinggi dari variabel budaya organisasi (X_1) adalah keagresifan ($X_{1.6}$) dengan skor *mean* sebesar 3,90 dengan item karyawan dituntut untuk lebih agresif dan kompetitif ($X_{1.6.1}$). Skor *mean* tertinggi dari ketiga indikator komitmen organisasional terdapat pada indikator komitmen afektif ($Y_{2.1}$) dengan skor *mean* sebesar 3,02 dan untuk item tertinggi terdapat pada item merasa bahwa masalah yang dialami perusahaan merupakan masalahnya juga ($Y_{2.1.1}$) dengan skor *mean* 3,30. Karyawan merasa jika mereka tidak agresif, kompetitif dan bersantai-santai dapat menghambat proses pekerjaan di perusahaan, proses pekerjaan yang terhambat dapat menjadi suatu masalah di perusahaan yang dapat berakibat ke hal-hal lain yang berhubungan dengan karyawan, hal ini akan membuat karyawan berusaha untuk selalu agresif dan kompetitif dalam melakukan pekerjaan, karena merasa jika terjadi suatu masalah dalam perusahaan karyawan akan merasakan dampak dari masalah tersebut

juga, hal tersebut kemudian membentuk komitmen dari karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, yang akan diperoleh dari hasil kali koefisien jalur antara pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan koefisien jalur dari pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ($0,726 \times 0,452$), dari hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,328 sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat juga akan meningkatkan komitmen organisasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, pengaruh tidak langsung memiliki nilai lebih besar yaitu 0,328.

Hasil Studi Kasus ini mendukung hasil penelitian Simmons (2005) yang berjudul *Predictors Of Organizational Commitment Among Staff In Assisted Living*, hasil Studi Kasus ini menunjukkan bahwa menciptakan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan level komitmen organisasional dari karyawan. Studi Kasus ini juga mendukung Studi Kasus Zain, et al (2009) yang berjudul *The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: A Study On Malaysian Listed Company*, Studi Kasus Zain, et al yang meneliti pengaruh dimensi-dimensi budaya organisasi

terhadap komitmen organisasional menemukan bahwa seluruh dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil Studi Kasus ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006:724) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota organisasi, kebulatan suara terhadap tujuan organisasi akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kecocokan budaya menimbulkan suasana kondusif bagi karyawan dalam menjalankan aktifitas pekerjaan, budaya organisasi yang kondusif akan menimbulkan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Robbins (2002:283) juga menyebutkan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pribadi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan, artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel budaya organisasi sebesar 3,55 yang termasuk kategori tinggi dan skor *mean* variabel kepuasan kerja sebesar 3,13. Data ini mendukung bahwa

budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien jalur sebesar 0,726, jadi semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan angket yang terkumpul dapat dilihat skor *mean* tertinggi variabel kepuasan kerja (Y_1) terdapat pada indikator pekerjaan Itu Sendiri ($Y_{1.1}$) dengan nilai skor *mean* sebesar 3,58, sedangkan untuk item dengan skor *mean* tertinggi terdapat pada item kesempatan untuk menerima tanggung jawab ($Y_{1.1.3}$) dengan skor *mean* sebesar 3,80. perhatian terhadap detail ($X_{1.2}$) yang merupakan Indikator dari Budaya Organisasi (X_1) dengan skor *mean* 3,84 mungkin membantu dalam hal ini. Karyawan merasa perusahaan selalu menekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena perusahaan bergerak di bidang produksi maka sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan langsung dengan alat-alat produksi yang membutuhkan kecermatan dalam pengoperasian, kurang cermat atau tidak memperhatikan secara detail dapat membahayakan karyawan tersebut atau karyawan yang lain, kesalahan pengoperasian alat-alat produksi juga dapat mengakibatkan proses produksi yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang

cukup besar dalam berjalannya proses produksi dalam perusahaan.

Hasil Studi Kasus ini mendukung hasil Studi Kasus dari Khan, *et al* (2011) yang berjudul *Impact of Organization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)*, Khan, *et al* (2011) membagi Budaya Organisasi menjadi beberapa bagian yaitu dukungan supervisi, komunikasi, aturan dan kebijakan, serta penghargaan dan imbalan. Hasil Studi Kasus Khan, *et al* (2011) menemukan bahwa bagian Budaya Organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah Komunikasi dan Dukungan Supervisi.

Hasil Studi Kasus ini juga mendukung Studi Kasus Sabri, *et al* (2011), Studi Kasus Sabri, *et al* membagi Budaya Organisasi menjadi dua bagian berdasarkan kategori yaitu Budaya Organisasi yang berhubungan dengan pimpinan dan manajer dan Budaya Organisasi yang berhubungan dengan karyawan biasa. Hasil yang diperoleh dari Studi Kasus ini adalah Budaya Organisasi yang berhubungan dengan manajer dan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, hasil selanjutnya adalah bahwa variabel Budaya Organisasi yang berhubungan dengan karyawan biasa juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan analisis regresi diperoleh pengaruh yang lebih kuat dari Budaya Organisasi yang berhubungan dengan manajer dan pimpinan, meskipun begitu hasil dari Studi Kasus ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dari karyawan.

Studi Kasus ini mendukung Studi Kasus Emami, *et al* (2012) yang berjudul "*Investigating the relationship between organizational learning culture, job satisfaction and turnover intention in it SMEs*", bertujuan untuk dapat memahami dengan lebih baik lagi hubungan antara budaya organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja, serta dampaknya terhadap *turnover intention* dari karyawan perusahaan-perusahaan IT. Studi Kasus ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 132 karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan IT dengan metode *simple random sampling*. Hasil dari Studi Kasus ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja.

Hasil Studi Kasus ini memperkuat pendapat Robbins (2006) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Intention to Leave*

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,736 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan, artinya Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel Budaya Organisasi sebesar 3,55 yang termasuk kategori tinggi dan skor *mean* variabel *Intention to Leave* sebesar 2,86 yang berada pada kategori cukup. Data ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang kuat tidak secara langsung menghasilkan *Intention to Leave* dari karyawan menjadi rendah.

Koefisien jalur sebesar -0,040 mengindikasikan pengaruh *Intention to Leave* tidak bisa dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi. Hasil koefisien jalur yang menghasilkan angka negatif menunjukkan bahwa hubungan pengaruh antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel *intention to leave* memiliki hubungan yang berlawanan arah, meskipun begitu dari nilai koefisien jalur yang rendah menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang tinggi tidak selalu berdampak pada *Intention to Leave* yang rendah

Berdasarkan data statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* terendah indikator dan item dari variabel Budaya Organisasi mungkin memberikan kontribusi terhadap pengaruh yang tidak signifikan ini. Data Statistik

deskriptif memperlihatkan bahwa nilai skor *mean* terendah dari variabel Budaya Organisasi (X_1) terdapat pada indikator Kemantapan ($X_{1.7}$) dengan item Tingkat dukungan karyawan terhadap perubahan peraturan ($X_{1.7.1}$) memiliki skor *mean* sebesar 3,16 berada pada kategori cukup dan indikator Orientasi Manusia ($X_{1.4}$) dengan item Perusahaan memperhatikan dampak hasil-hasil keputusan terhadap karyawan ($X_{1.4.1}$) memiliki skor *mean* sebesar 3,22 yang berada pada kategori cukup. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan masih merasa belum yakin apakah perusahaan benar-benar memperhatikan dampak dari keputusan-keputusan yang diambil oleh perusahaan terhadap karyawan, dalam hal ini karyawan masih merasa bahwa beberapa keputusan perusahaan belum bisa sepenuhnya diterima oleh karyawan atau tidak sesuai dengan keinginan karyawan, hal ini juga yang menyebabkan karyawan masih belum yakin untuk memberikan dukungan terhadap perubahan peraturan yang mungkin terjadi dalam perusahaan.

Robbins (2006:731) mengatakan bahwa tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan yang belum lama bekerja tidak sepenuhnya terindoktrinasi oleh budaya organisasi itu. Dalam hal ini Robbins (2006) menambahkan, organisasi akan membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan budayanya, proses penyesuaian diri ini disebut sebagai proses sosialisasi. Proses sosialisasi ini terbagi atas tiga tahap yaitu; tahap Prakedatangan yang secara eksplisit

mengakui bahwa tiap individu tiba dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Tahap ini merupakan periode pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung ke dalam organisasi. Proses seleksi termasuk dalam tahapan prakedatangan ini, di mana kebanyakan organisasi menggunakan proses seleksi untuk memberitahu calon karyawan mengenai organisasi tersebut secara keseluruhan. Tahap selanjutnya dalam proses sosialisasi adalah tahap Keterlibatan, pada tahap ini setiap individu karyawan yang masuk ke dalam organisasi melihat bagaimana sesungguhnya organisasi tersebut, kemudian menghadapi pemisahan antara harapannya dan kenyataan yang ada di dalam organisasi tersebut. Saat harapan dari individu karyawan mendekati kenyataan, tahap keterlibatan ini hanya sekedar memberikan pemastian ulang atas persepsi yang diterima sebelumnya, tetapi jika harapan dan kenyataan yang ada berbeda ekstrimnya, karyawan tersebut dapat benar-benar dikecewakan oleh kenyataan yang ada dan kemudian mengundurkan diri, atau bisa juga karyawan tersebut akan melepaskan asumsi dia sebelumnya dan menggantikan asumsi tersebut dengan seperangkat asumsi lain yang dianggap lebih disukai perusahaan itu, yang selanjutnya akan berlanjut pada tahap terakhir dalam proses sosialisasi yaitu tahap Metamorfosis, di mana tahap ini karyawan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dijumpai dalam tahap keterlibatan, yang berarti karyawan berubah dan menyesuaikan diri dengan organisasi (Robbins 2006:733).

Berdasarkan penjelasan deskripsi responden dapat dilihat bahwa frekuensi responden terbanyak adalah responden yang memiliki lama bekerja di atas 1 sampai 2 tahun yang berjumlah 32 responden (40,51%), kemudian di atas 2 sampai 4 tahun sebanyak 30 responden (37,97%), dan sisanya adalah karyawan yang memiliki masa kerja di atas 4 sampai 5 tahun sebanyak 7 responden (8,86%), serta yang memiliki masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 10 responden (12,66%). Hal tersebut dapat memberikan penjelasan mengapa masih ada indikator Budaya Organisasi yang terlihat diekspresikan ragu-ragu oleh responden, meskipun sebagian besar indikator Budaya Organisasi menunjukkan hasil yang baik, yang akhirnya memberikan hasil pengaruh langsung antara Budaya Organisasi dengan *Intention to Leave* menjadi tidak signifikan. Dapat dikatakan sebagian besar responden masih berada dalam tahap keterlibatan seperti yang dikatakan Robbins (2006:733), karyawan dapat menggambarkan dengan baik Budaya Organisasi yang ada dalam perusahaan tetapi masih belum dapat menerima atau menyesuaikan diri sepenuhnya dengan budaya organisasi tersebut sehingga masih sering membayangkan bagaimana jika mereka bekerja pada perusahaan yang lain. Dapat ditarik kesimpulan bahwa masa kerja sebagian besar responden yang masih belum terlalu lama sehingga belum benar-benar bisa menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan meskipun responden dapat menggambarkan dengan baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan, ini dapat dilihat

pada sebaran jawaban responden untuk item-item yang memperoleh nilai skor *mean* rendah. Hal tersebut membuat responden ragu-ragu untuk menentukan niat mereka meninggalkan perusahaan. Hal tersebut bisa juga terkait dengan tingkat pendidikan atau status perkawinan dari responden karena rata-rata responden berpendidikan SMU dan sudah menikah mereka terpaksa untuk tetap berada di dalam perusahaan karena merasa tidak ada kepastian apakah mereka akan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau dapat bersaing dengan calon pekerja yang lain dalam mendapatkan pekerjaan baru.

Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasional, yang akan diperoleh dari hasil kali koefisien jalur antara pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan koefisien jalur dari pengaruh komitmen organisasional kerja terhadap *intention to leave* ($0,321 \times -0,692$), dari hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur sebesar $-0,222$ sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *intention to leave karyawan* akan tetapi budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* jika dimediasi oleh komitmen organisasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional menjadi variabel penting

pada pengaruh dari budaya organisasi terhadap *intention to leave*.

Hasil Studi Kasus ini tidak mendukung Studi Kasus yang dilakukan oleh Kumar, *et al* (2012) dengan judul *A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit the Organizational Culture And the Important of their Commitment* yang meneliti hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, *person organization fit* terhadap *turnover intention* pada industri makanan siap saji yang ada di Malaysia. Tujuan dari Studi Kasus ini adalah untuk menguji apakah ketiga variabel independen yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional dan *person organization fit* mendahului terjadinya intensi perputaran karyawan (intensi untuk keluar dan masuknya karyawan). Studi Kasus dari Kumar ini menemukan bahwa *person organization fit*, komitmen organisasional dan budaya organisasi merupakan variabel prediktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Intensi keluar dan masuknya karyawan dalam industri makanan siap saji yang ada di Malaysia.

Hasil Studi Kasus ini juga tidak mendukung hasil Studi Kasus Emami, *et al* (2012) yang berjudul "*Investigating the relationship between organizational learning culture, job satisfaction and turnover intention in it SMEs*", Hasil dari Studi Kasus ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja, sedangkan hubungan antara budaya organisasi pembelajaran dengan *turnover intention* adalah negatif dan signifikan, di mana semakin kuat

budaya organisasi pembelajaran maka *turnover intention* karyawan akan semakin rendah.

Hasil Studi Kasus ini juga tidak mendukung Studi Kasus Ahmad (2012) yang meneliti tentang hubungan antara budaya organisasi dengan keinginan berpindah dari karyawan, Studi Kasus ini mengambil sampel 204 karyawan yang bekerja pada sektor swasta dan publik di Malaysia, hasil Studi Kasus ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keinginan keluar dari karyawan akan tetapi hubungan ini juga dapat dimediasi oleh variabel lain, dalam Studi Kasus Ahmad (2012) variabel yang memediasi hubungan tersebut adalah *person environment fit*.

Hasil Studi Kasus ini tidak sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006) yang mengemukakan bahwa beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan terus bertahan di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan, salah satu komponen organisasional tersebut adalah budaya organisasi. Studi Kasus ini juga tidak sesuai dengan pendapat Luthans (2006) yang mengatakan hasil terbaru dari perusahaan-perusahaan fortune yang menduduki peringkat tiga teratas dalam industri adalah “menarik dan mempertahankan orang-orang yang punya talenta mengagumkan”, cara yang dilakukan perusahaan tersebut adalah menanggapi budaya dan nilai mereka secara serius. Kedua pendapat tersebut secara tidak langsung menyatakan bahwa ketika budaya organisasi tinggi atau

kuat maka akan berdampak pada tingkat *intention to leave* karyawan yang rendah, akan tetapi hasil Studi Kasus ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak serta membuat *intention to leave* dari karyawan langsung menjadi rendah, untuk itu ada hal lain yang perlu diperhatikan yang berhubungan dengan deskripsi responden yaitu masa kerja dari karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Data pada statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa skor mean variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,13 dan variabel komitmen organisasional sebesar 2,93. Data ini mendukung bahwa kepuasan kerja karyawan akan menghasilkan komitmen organisasional yang baik.

Koefisien jalur sebesar 0,452 mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah positif. Artinya, semakin baik kepuasan kerja karyawan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin baik pula komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Demikian pula sebaliknya, ketika

karyawan merasa kurang puas, maka komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan semakin rendah. Berdasarkan hasil jawaban angket yang terkumpul dapat dilihat bahwa skor *mean* tertinggi terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri (Y_{1.1}) item yang mendapatkan skor *mean* tertinggi yaitu pada item kesempatan untuk menerima tanggung jawab (Y_{1.1.3}) dengan skor mean sebesar 3,80 yang termasuk dalam kategori tinggi. Persepsi responden terhadap item ini berada pada kategori tinggi karena seperti yang sebelumnya telah dijelaskan bahwa karyawan merasa mereka diberikan tanggung jawab yang cukup besar dalam melakukan pekerjaannya, hal ini terjadi karena PT. Bitung Mina Utama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan ikan mentah, di mana sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan dengan proses produksi, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan merupakan penentu berjalan dengan baik atau tidaknya keseluruhan proses pekerjaan yang ada dalam perusahaan, kesalahan yang terjadi saat melakukan pekerjaan atau pengoperasian alat-alat produksi dapat berakibat terhambatnya bagian-bagian pekerjaan lain yang ada dalam perusahaan, karena itu setiap karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar. Item Memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru (Y_{1.1.3}) dengan skor *mean* 3,78 yang termasuk dalam kategori tinggi mungkin membantu juga dalam hal ini, karyawan merasa banyak hal baru yang

dipelajari saat bekerja di perusahaan ini, cara karyawan melakukan pekerjaan dan bagaimana mengoperasikan alat-alat tertentu merupakan hal-hal yang baru bagi sebagian besar karyawan, dan mereka merasa hal-hal tersebut hanya dapat mereka pelajari saat mereka bekerja di perusahaan. Item-item dari kepuasan kerja tersebut membantu karyawan membentuk komitmen mereka terhadap perusahaan.

Hasil Studi Kasus ini mendukung Studi Kasus Udo, *et al* (1997), yang berjudul *An Investigation of the Antecedents for Manufacturing Plant Managers*, Studi Kasus ini mengambil sampel acak 1000 manager perusahaan manufaktur yang berlokasi di tenggara USA. Studi Kasus Udo, *et al* (1997) bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Role Stressor*, Karakteristik Pekerjaan, *Job Involvement*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Karakteristik Demografi terhadap *Intention to Stay* dari para manager perusahaan. Tujuan selanjutnya Studi Kasus ini adalah untuk mengetahui apakah *Job Involvement*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh *Role Stressor* dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Intention to Stay* dari para manager dan apakah Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Stay*. Salah satu hasil Studi Kasus Udo, *et al* (1997) berhasil melihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan niat untuk tetap bertahan di dalam perusahaan.

Studi Kasus ini mendukung hasil Studi Kasus Clugston (2000) dalam Studi Kasusnya yang berjudul "*The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave*" meneliti bagaimana tiga dimensi komitmen organisasional (Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, Komitmen normatif) dari Meyer dan Allen (1991) memediasi pengaruh dari kepuasan kerja terhadap keinginan dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil dari Studi Kasus ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap ketiga dimensi Komitmen Organisasional yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), Studi Kasus ini juga mendukung Studi Kasus dari Elangovan (2001), Simmons (2005), Nelwan (2008), dan Tanjung (2012). Studi Kasus-Studi Kasus tersebut menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasional.

Studi Kasus ini memperkuat pendapat dari Mathis & Jackson (2006) yang mengatakan bahwa berbagai Studi Kasus telah menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Luthans (2006) juga mengemukakan bahwa hubungan yang kuat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional telah diketahui selama bertahun-tahun, hal ini diperkuat juga oleh Stum (1998) dalam Sopiah (2008) yang menyatakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional adalah Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave*

Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,850 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan, artinya Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,13 yang termasuk kategori cukup dan skor *mean* variabel *Intention to Leave* sebesar 2,86 yang berada pada kategori cukup. Data ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja karyawan tidak secara langsung mempengaruhi *Intention to Leave* dari karyawan. Koefisien jalur sebesar -0,024 mengindikasikan pengaruh *Intention to Leave* tidak bisa dijelaskan oleh variabel Kepuasan Kerja. Hasil koefisien jalur yang menghasilkan angka negatif menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel *Intention to Leave* memiliki hubungan yang berlawanan arah, meskipun begitu dari nilai koefisien jalur yang rendah menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak selalu berpengaruh langsung pada *Intention to Leave* yang dimiliki karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa skor *mean* item terendah terdapat pada indikator Gaji ($Y_{1.2}$) untuk item Hasil yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup ($Y_{1.2.2}$) dengan skor *mean* sebesar 2,51 yang termasuk pada kategori rendah. Skor *mean* yang berada pada kategori

rendah menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang didapatkan dari perusahaan, karena karyawan merasa gaji yang perusahaan berikan belum bisa memenuhi kebutuhan hidup mereka. Berdasarkan deskripsi jenis kelamin responden menunjukkan sebanyak 60 responden (75,95%) dari Studi Kasus ini adalah laki-laki sedangkan sisanya 19 responden (24,05%) adalah perempuan, jika dilihat dari deskripsi status perkawinan menunjukkan bahwa 54 responden (68,35%) berstatus menikah dan sisanya sebanyak 25 responden (31,64%) belum menikah, dapat dikatakan sebagian besar responden dalam Studi Kasus ini kebanyakan laki-laki yang sudah menikah. Hal tersebut mungkin bisa menjelaskan mengapa karyawan merasa gaji yang diberikan perusahaan belum bisa mencukupi kebutuhan hidup mereka, laki-laki yang sudah menikah mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap keluarga mereka, bukan hanya berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sendiri tetapi memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga mereka merasa gaji yang didapatkan dari perusahaan belum bisa mencukupi kebutuhan hidup, akan tetapi di sisi yang lain status perkawinan dapat menjadi salah satu alasan mengapa karyawan akan tetap memilih untuk bertahan, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2006:51) bahwa status perkawinan menuntut tanggung jawab yang lebih besar yang mungkin membuat pekerjaan tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Hal-hal lain selain status perkawinan yang perlu menjadi perhatian juga yaitu karyawan masih belum yakin apakah tersedia lapangan pekerjaan yang lebih baik jika mereka keluar dari perusahaan, atau apakah terdapat banyak pilihan perusahaan yang dapat menerima mereka terkait dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang mereka miliki. Dengan kata lain karyawan masih merasa perlu untuk tetap bertahan dalam perusahaan meskipun belum begitu puas dengan apa yang mereka rasakan saat bekerja di dalam perusahaan karena masih membutuhkan penghasilan tetap dan tidak memiliki keahlian tertentu atau tingkat pendidikan yang lebih baik untuk mencari pekerjaan yang lain.

Robbins (2007) dalam Tanjung (2012:151) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan adanya alternatif pekerjaan lain, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting seorang pekerja untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Karyawan merasa bahwa mereka puas dengan pekerjaan yang mereka jalani diperusahaan hal ini dibuktikan dengan skor *mean* indikator Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) sebesar 3,58 yang berada pada kategori tinggi, akan tetapi gaji yang dirasa belum bisa memenuhi kebutuhan hidup serta ketidakpastian untuk langsung mendapatkan pekerjaan baru, membuat karyawan tidak dapat menentukan dengan jelas keseluruhan tingkat kepuasan kerja mereka. Hal-hal tersebut menghasilkan

pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* dalam Studi Kasus ini menjadi tidak signifikan.

Studi Kasus ini sesuai dengan Studi Kasus Tanjung (2012) yang meneliti tentang pengaruh Kelelahan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Keluar dari perawat yang bekerja pada tiga rumah sakit islam yang ada di Jakarta. Studi Kasus dari Tanjung (2012) ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Keinginan keluar dari perawat. Hasil Studi Kasus Tanjung menunjukkan bahwa perawat merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan karena pekerjaan tersebut memberikan mereka tantangan dan kreatif, hal tersebut memotivasi perawat dalam melaksanakan beban kerja yang ditanggung, tetapi perawat mempersepsikan gaji yang mereka terima secara berbeda sehingga menghasilkan nilai yang rendah pada indikator gaji. Menurut Tanjung (2012) hasil yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal menurut Tanjung adalah pekerjaan itu sendiri yang menantang dan kreatif serta memberikan perasaan penyelesaian pekerjaan yang baik sehingga mereka merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada keinginannya untuk keluar dari pekerjaan, sedangkan faktor eksternalnya adalah karena belum terdapatnya alternatif pekerjaan pengganti yang lebih layak dan lebih baik daripada pekerjaannya saat ini.

Hasil dari Studi Kasus ini tidak mendukung Studi Kasus dari Udo, *et al* (1997), yang mengambil sampel acak dari 1000 manager perusahaan manufaktur yang berlokasi di USA bagian tenggara. Studi Kasus Udo, *et al* (1997) bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Role Stressor*, Karakteristik Pekerjaan, *Job Involvement*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Karakteristik Demografi terhadap *Intention to Stay* dari para manager perusahaan. Tujuan selanjutnya Studi Kasus ini adalah untuk mengetahui apakah *Job Involvement*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh *Role Stressor* dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Intention to Stay* dari para manager dan apakah Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Stay*. Udo, *et al* (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap *intention to stay* para manager yang menjadi sampel Studi Kasus.

Studi Kasus ini tidak mendukung Studi Kasus hasil Studi Kasus Clugston (2000) dalam Studi Kasusnya yang meneliti bagaimana tiga dimensi komitmen organisasional (Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, Komitmen normatif) dari Meyer dan Allen (1991) memediasi pengaruh dari kepuasan kerja terhadap keinginan dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Clugston (2000) melakukan penelitian dengan mengambil sampel pegawai lembaga pemerintahan yang berada di *western state* yang sebagian besar memiliki posisi sebagai auditor, assesor,

akuntan, dan para ahli hukum perpajakan. Studi Kasus Clugston (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang sangat kuat terhadap keinginan untuk keluar dari para pegawai lembaga pemerintahan tersebut.

Hasil Studi Kasus ini juga tidak sesuai dengan beberapa hasil temuan sebelumnya dari Pareke (2004), Nelwan (2008), dan Emami, *et al* (2012) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk berpindah. Studi Kasus Pareke (2004) mengambil sampel dari 210 karyawan yang bekerja pada dua buah rumah sakit swasta yang ada di Bengkulu. Nelwan (2008) melakukan Studi Kasus pada 190 karyawan hotel berbintang yang ada di Manado. Studi Kasus Emami, *et al* (2012) bertujuan untuk memahami dampak budaya organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan mengambil sampel 132 karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan IT. Studi Kasus-Studi Kasus sebelumnya tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap keinginan keluar dari karyawan.

Studi Kasus ini tidak dapat memperkuat pendapat Davis dan Newstorm (1989) yang mengemukakan bahwa karyawan yang lebih puas lebih kecil kemungkinannya untuk berpikir tentang berhenti, mencari pekerjaan baru, atau menyatakan niat mereka untuk berhenti dari perusahaan. Hal yang serupa juga di ungkapkan oleh Luthans (2006) yang mengatakan bahwa Studi Kasus-Studi

Kasus sebelumnya telah mengungkapkan hubungan negatif antara kepuasan dan pergantian karyawan dan pada dasarnya tepat untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam pergantian karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Leave*

Hipotesis kelima (H6) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* dapat diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi di mana nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Intention to Leave*. Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor mean variabel Komitmen Organisasional sebesar 2,93 yang termasuk kategori cukup dan variabel *Intention to Leave* sebesar 2,86 yang termasuk kategori cukup dengan koefisien jalur sebesar -0,692. Hal tersebut mengindikasikan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Intention to Leave* adalah negatif. Artinya, persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan *intention to leave* karyawan yang rendah. Demikian pula sebaliknya, ketika karyawan kurang memiliki komitmen organisasional, maka *intention to leave* akan semakin tinggi.

Berdasarkan jawaban responden dari angket yang terkumpul maka skor mean tertinggi terdapat pada indikator Komitmen Afektif ($Y_{2.1}$) dengan skor mean sebesar

3,02 dengan item tertingginya adalah merasa bahwa masalah yang dialami perusahaan merupakan masalahnya juga ($Y_{2.1.1}$) yaitu sebesar 3,30 yang termasuk dalam kategori cukup. Persepsi responden terhadap item ini lebih tinggi dari item-item yang lain karena karyawan merasa bahwa jika terjadi masalah dalam perusahaan mereka juga akan merasakan dampaknya secara langsung berdasarkan pengalaman mereka selama mereka bekerja di perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa masalah yang dimiliki oleh perusahaan merupakan masalahnya juga membuat karyawan akan berusaha melakukan yang terbaik bagi perusahaan, keinginan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Luthans (2006) bahwa komitmen afektif mencerminkan sebuah keinginan dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi terutama sebagai akibat dari pengalaman kerja karyawan tersebut, selanjutnya Luthans (2006) mengemukakan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi akan bersedia untuk mengerahkan usaha yang banyak demi kepentingan organisasi, hal tersebut akan diwujudkan dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Studi Kasus ini mendukung Studi Kasus dari Shore dan Martin (1989) yang berjudul *Job Satisfaction and Organizational Commitment in relation to Work Performance and Turnover*. Studi Kasus ini menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, performa kerja

dan *turnover intention*. Studi Kasus ini menggunakan dua sampel yaitu sampel pertama diambil dari 94 staff profesional beberapa rumah sakit besar (*Professional sample*), kemudian sampel yang kedua diambil dari 85 teller beberapa bank besar (*Clerical sample*). Hasil dari Studi Kasus ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan yang lebih besar daripada kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada sampel pertama (*Clerical sample*).

Studi Kasus ini juga mendukung Studi Kasus Elangovan (2001) yang berjudul *Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Intention to quit: a Structural Equations Analysis*. Studi Kasus ini membahas hubungan antara kepuasan dan komitmen dalam hal pergantian karyawan, dan memeriksa pola kausal hubungan antara stres, kepuasan, komitmen, dan keinginan berpindah dengan menggunakan pendekatan analisis persamaan struktural. Hasil Studi Kasus dari Elangovan (2000) ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausal yang kuat antara stress dan kepuasan, di mana semakin tinggi stress akan mengarah ke semakin rendahnya kepuasan, hasil selanjutnya menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan maka akan mengakibatkan semakin rendah komitmen yang ada, komitmen yang rendah memunculkan niat untuk berhenti atau meninggalkan organisasi yang menjadi semakin kuat.

Studi Kasus ini juga mendukung Studi Kasus Datu (2010) yang berjudul "Pengaruh penempatan karyawan, beban kerja, *burnout*, keterlibatan karyawan,

pengembangan karir, komitmen organisasi, terhadap keinginan untuk keluar”, unit analisis Studi Kasus ini adalah karyawan *medical representative* yang merupakan karyawan tetap pada industri farmasi di Provinsi Sulawesi Utara, sampel yang digunakan berjumlah 192 karyawan yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin dalam Rakhmat (2005). Studi Kasus Datu (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar, hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka keinginan untuk keluar dari karyawan akan semakin rendah.

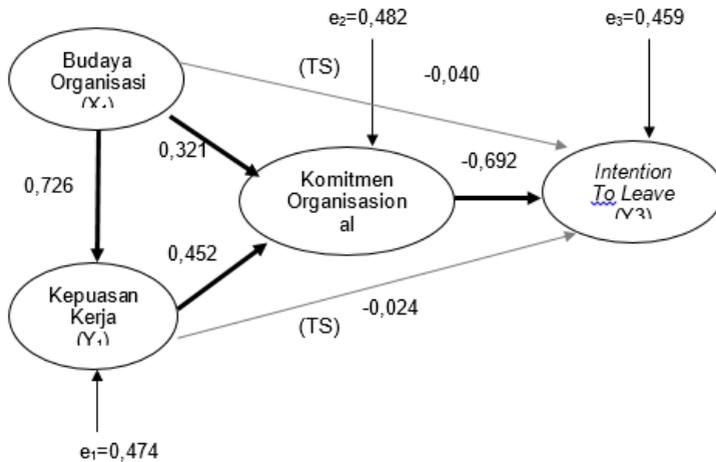
Studi Kasus ini juga mendukung beberapa Studi Kasus yang lain, diantaranya adalah Udo, *et al* (1997), Clugston (2000), Elangovan (2001), Pareke (2004), Falkenburg dan Schyns (2007), Nelwan (2008), Kumar, *et al* (2012), dan Tanjung (2012) yang menemukan adanya pengaruh signifikan secara negatif antara komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan di mana dia bekerja. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah, begitupula sebaliknya rendahnya komitmen organisasional dapat membuat karyawan mempunyai keinginan keluar yang tinggi.

Hasil Studi Kasus ini juga sesuai dengan pendapat para ahli sebelumnya bahwa komitmen yang kuat terhadap organisasi akan menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kebulatan suara

terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2002). Pendapat selanjutnya menurut Mathis & Jackson (2006) karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen. Davis & Newstrom (1989) juga menyatakan hal yang serupa yaitu komitmen organisasi Seperti gaya magnet yang kuat menarik satu benda logam yang lain, itu adalah ukuran dari kesediaan karyawan untuk tetap bersama sebuah perusahaan di masa depan. Hal ini sering mencerminkan keyakinan karyawan dalam misi dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk mengeluarkan upaya prestasi mereka, dan niat untuk terus bekerja di sana.

E. Model Empiris Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Intention to Leave*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Intention to Leave*, studi dilakukan pada karyawan PT. Bitung Mina Utama, maka ditemukan hasil Studi Kasus dengan model empiris yang ditunjukkan pada Gambar berikut ini.



Gambar Model Empiris Hasil Studi Kasus

Berdasarkan model empiris hasil Studi Kasus ini, dapat dilihat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,726 menunjukkan hubungan yang positif, artinya semakin kuat budaya organisasi yang ada dapat memberikan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi yang tinggi, selanjutnya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien jalur sebesar 0,321 yang menunjukkan hubungan positif, artinya semakin kuat budaya organisasi yang ada dapat menghasilkan komitmen organisasional yang tinggi bagi karyawan yang ada di dalam perusahaan. Hasil berikutnya dari model empiris yang ada menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap

komitmen organisasional dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,452 menunjukkan hubungan yang positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, kemudian yang terakhir komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,69 menunjukkan hubungan yang negatif di mana komitmen organisasional yang semakin tinggi dapat mengurangi *intention to leave* dari karyawan yang ada dalam perusahaan.

Perbandingan dengan Studi Kasus Terdahulu

Berdasarkan uraian pengujian hipotesis dan pembahasan hasil Studi Kasus yang menunjukkan pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan, maka Tabel 5.17 menunjukkan pemetaan persamaan dan perbedaan Studi Kasus ini dengan Studi Kasus sebelumnya di mana ada dua hipotesis yang tidak mendukung dasar teoritis dan beberapa Studi Kasus terdahulu, yaitu hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*, dan hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* sedangkan berdasarkan hasil Studi Kasus menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave* dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*, sehingga hipotesis 3 (H3) dan hipotesis 5 (H5) tidak dapat diterima atau ditolak. Tabel 5.17 juga menunjukkan bahwa hipotesis 1 (H1), hipotesis 2 (H2),

hipotesis 4 (H4), dan hipotesis 6 (H6) mendapatkan hasil yang sesuai dengan Studi Kasus-Studi Kasus terdahulu, selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.17.

Tabel Pemetaan Persamaan dan Perbedaan Hasil Studi Kasus dengan Studi Kasus Sebelumnya

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Studi Kasus	Studi Kasus Sebelumnya	Temuan Studi Kasus
Budaya Organisasi (X ₁)	Komitmen Organisasional (Y ₂)	Signifikan	Simmons (2005); Zain <i>et al</i> (2009); dan Kumar <i>et al</i> (2012)	Mendukung
Budaya Organisasi (X ₁)	Kepuasan Kerja (Y ₁)	Signifikan	Khan <i>et al</i> (2011); Sabri <i>et al</i> (2011); dan Emami <i>et al</i> (2012)	Mendukung
Budaya Organisasi (X ₁)	<i>Intention to Leave</i> (Y ₃)	Tidak Signifikan	Kumar <i>et al</i> (2012); Ahmad (2012); dan Emami <i>et al</i> (2012)	Tidak Mendukung
Kepuasan Kerja (Y ₁)	Komitmen Organisasional (Y ₂)	Signifikan	Udo <i>et al</i> (1997); Clugston (2000); Elangovan (2001); Simmons (2005); Nelwan (2008); dan Tanjung (2012)	Mendukung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Studi Kasus	Studi Kasus Sebelumnya	Temuan Studi Kasus
Kepuasan Kerja (Y ₁)	<i>Intention to Leave</i> (Y ₃)	Tidak Signifikan	Udo <i>et al</i> (1997); Clugston (2000); Pareke (2004); Nelwan (2008); dan Emami <i>et al</i> (2012)	Tidak Mendukung
			Tanjung (2012)	Mendukung
Komitmen Organisasional (Y ₂)	<i>Intention to Leave</i> (Y ₃)	Signifikan	Shore (1989); Clugston (2000); Elangovan (2001); Pareke (2004); Falkenburg & Schyns (2007); Nelwan (2008); Datu (2010); Humborstad & Perry (2011); Kumar <i>et al</i> (2012); Tanjung (2012)	Mendukung

F. Temuan Studi Kasus

Berdasarkan pembahasan hasil Studi Kasus yang telah diuraikan sebelumnya, temuan dalam Studi Kasus ini adalah (1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional; (3) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional; dan (4) Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*. Hasil Studi Kasus yang berbeda dengan Studi Kasus sebelumnya adalah Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*, dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave* artinya, tinggi rendahnya *Intention to Leave* karyawan tidak selalu timbul dari pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.

Perbedaan hasil Studi Kasus ini dengan hasil Studi Kasus terdahulu adalah pada lokasi Studi Kasus dan sampel Studi Kasus. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, hasil Studi Kasus ini berbeda dengan hasil Studi Kasus dari Kumar *et al* (2012) yang melakukan Studi Kasus terhadap 278 karyawan restoran cepat saji yang berlokasi di kota Ipoh Malaysia, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berpindah. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan mempunyai dampak pada menurunnya tingkat keinginan berpindah dari 278

karyawan restoran cepat saji yang ada di kota Ipoh Malaysia.

Hasil Studi Kasus ini juga tidak sesuai dengan hasil Studi Kasus Ahmad (2012) yang meneliti tentang hubungan antara budaya organisasi dengan keinginan berpindah dari karyawan, Studi Kasus ini mengambil sampel 204 karyawan yang bekerja pada sektor swasta dan publik dari beberapa organisasi yang bertempat di Kuala Lumpur Malaysia, hasil Studi Kasus ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keinginan keluar dari karyawan akan tetapi hubungan ini juga dapat dimediasi oleh variabel lain, dalam Studi Kasus Ahmad (2012) variabel yang memediasi hubungan tersebut adalah *person environment fit*.

Hasil Studi Kasus ini juga tidak mendukung hasil Studi Kasus Emami, *et al* (2012) yang mengambil sampel 132 karyawan IT yang bekerja pada 11 perusahaan IT *Small Medium Interprise (SME)* yang menerapkan *learning culture* yang berada di Shiraz Iran. Selain lokasi dan sampel, Studi Kasus Emami *et al* (2012) hanya meneliti budaya organisasi dari perusahaan yang menerapkan *learning culture*. Hasil dari Studi Kasus menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi pembelajaran dengan *turnover intention* adalah negatif dan signifikan, di mana semakin kuat budaya organisasi pembelajaran maka *turnover intention* karyawan akan semakin rendah, kemudian hasil uji hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat kuat mempengaruhi *turnover*

intention secara negatif, di mana kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan berdampak pada *turnover intention* yang semakin rendah.

Hasil Studi Kasus ini yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional tidak sesuai dengan hasil Studi Kasus dari Udo, *et al* (1997), yang mengambil sampel acak dari 1000 manager perusahaan manufaktur yang berlokasi di USA bagian tenggara. Studi Kasus Udo, *et al* (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap *intention to stay* para manager yang menjadi sampel Studi Kasus, di mana kepuasan kerja yang tinggi dari para manager membuat mereka lebih memilih untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Studi Kasus selanjutnya Clugston (2000) melakukan penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 175 pegawai lembaga pemerintahan yang berada di *western state* yang sebagian besar memiliki posisi sebagai auditor, assesor, akuntan, dan para ahli hukum perpajakan. Studi Kasus Clugston (2000) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang sangat kuat terhadap keinginan untuk keluar dari para pegawai lembaga pemerintahan tersebut.

Studi Kasus dari Pareke (2004) menggunakan 210 karyawan yang bekerja pada dua buah rumah sakit swasta yang ada di Bengkulu, analisis data dilakukan dengan menerapkan tiga langkah pendekatan regresi termediasi, penggunaan alat analisis ini didasarkan pada tujuan dari Studi Kasus, yaitu untuk menguji peran mediasi yang

terjadi dalam hubungan beberapa variabel yang ada di dalam Studi Kasus ini. Hasil dari Studi Kasus Pareke (2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi keinginan untuk berpindah, selain itu juga pengaruh dari kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berpindah dari karyawan dapat dimediasi oleh komitmen afektif dan komitmen normatif.

Studi Kasus Nelwan (2008) mengambil sampel 190 karyawan hotel berbintang yang ada di Manado. Hasil dari Studi Kasus menemukan bahwa karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan peluang promosi memiliki pengaruh langsung yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, kemudian variabel-variabel tersebut sebaliknya berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* di mana meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen organisasional akibat pengaruh dari karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan peluang promosi meminimalisir *turnover intention*.

Berbeda dengan Studi Kasus yang lain, Studi Kasus dari Tanjung (2012) menunjukkan hasil yang sesuai dengan Studi Kasus ini, menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Keinginan keluar dari perawat. Menurut Tanjung (2012) hasil yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal menurut Tanjung adalah pekerjaan itu sendiri yang menantang dan

kreatif serta memberikan perasaan penyelesaian pekerjaan yang baik sehingga mereka merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada keinginannya untuk keluar dari pekerjaan, sedangkan faktor eksternalnya adalah karena belum terdapatnya alternatif pekerjaan pengganti yang lebih layak dan lebih baik daripada pekerjaannya saat ini. Studi Kasus ini mengambil sampel sebanyak 161 perawat yang bekerja pada tiga rumah sakit Islam yang ada di Jakarta.

Keterbatasan Studi Kasus

Hasil Studi Kasus ini didapatkan berdasarkan uji statistik analisis jalur yang telah dilakukan, namun masih memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi acuan untuk Studi Kasus selanjutnya pada masa yang akan datang. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Hasil Studi Kasus memperlihatkan bahwa deskripsi demografis responden seperti masa kerja, status perkawinan, dan tingkat pendidikan, mungkin ikut memiliki peran terhadap variabel-variabel yang diuji dalam Studi Kasus ini dalam menentukan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan, tetapi Studi Kasus ini belum meneliti lebih jauh bagaimana pengaruh deskripsi demografis responden tersebut.
2. 2. Karena keterbatasan waktu dari responden, sebagian responden terkesan melakukan pengisian angket dengan terburu-buru tanpa berusaha

memahami dengan baik pertanyaan-pertanyaan yang ada, selain itu pula beberapa responden masih merasa khawatir jawaban mereka akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap mereka, meskipun telah dijelaskan bahwa angket hanya digunakan untuk tujuan Studi Kasus. Hal tersebut bisa menimbulkan bias pada jawaban responden yang tidak sesuai dengan apa yang sebenarnya mereka rasakan.

3. Tidak semua responden dapat memahami dengan baik pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam angket, hal ini diduga karena tingkat pendidikan responden yang beraneka ragam, khususnya yang berpendidikan SMP dan SMU, sehingga terjadinya bias persepsi dalam pengisian angket bisa saja terjadi

EPILOG

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan serta pengujian teori-teori yang terkait dalam model Studi Kasus, maka Studi Kasus ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional, artinya budaya organisasi yang ada di dalam PT. Bitung Mina Utama mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Pernyataan ini terutama didukung oleh indikator keagresifan dalam budaya organisasi, dengan item karyawan dituntut untuk lebih agresif dan kompetitif yang termasuk kategori tinggi. Item merasa bahwa masalah yang dialami perusahaan merupakan masalahnya juga dari variabel komitmen organisasional membantu juga dalam hal ini. Karyawan merasa jika mereka tidak agresif, kompetitif dan bersantai-santai dapat menghambat proses pekerjaan di perusahaan, proses pekerjaan yang terhambat dapat menjadi suatu masalah di perusahaan yang dapat berakibat ke hal-hal lain yang berhubungan dengan karyawan. Hal ini akan membuat karyawan merasa bahwa masalah yang terjadi pada perusahaan adalah masalah mereka juga, yang kemudian membentuk komitmen dari karyawan terhadap perusahaan.

2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, artinya budaya organisasi yang kuat di dalam perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan. Karyawan merasa perusahaan selalu menekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan

secara detail saat melakukan pekerjaan, karena perusahaan bergerak di bidang produksi maka sebagian besar proses pekerjaan dalam perusahaan berhubungan langsung dengan alat-alat produksi yang membutuhkan kecermatan dalam pengoperasian. Kurang cermat atau tidak memperhatikan secara detail dapat membahayakan karyawan tersebut atau karyawan yang lain, kesalahan pengoperasian alat-alat produksi juga dapat mengakibatkan proses produksi yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam berjalannya proses produksi dalam perusahaan. Merasa diberi tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap *Intention to Leave*, artinya budaya organisasi yang ada di dalam PT. Bitung Mina Utama belum dapat menjelaskan persepsi dari karyawan terhadap niat mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Hal ini diduga terjadi karena rata-rata masa kerja responden yang belum begitu lama sehingga meskipun mereka telah memahami budaya organisasi yang ada, tetapi belum mampu untuk menerima dan menjalankan dengan baik budaya organisasi tersebut. Karyawan yang lebih lama bekerja juga biasanya memiliki rasa untuk bertahan di dalam perusahaan yang lebih tinggi daripada karyawan yang belum lama bekerja. Hal tersebut diperkuat oleh data jumlah responden berdasarkan deskripsi responden yang telah dijelaskan sebelumnya, terlihat bahwa responden karyawan yang memiliki masa kerja di atas 1 sampai 2 tahun lebih banyak daripada responden yang memiliki masa kerja di atas 2 tahun.

Meskipun begitu Studi Kasus ini tidak meneliti lebih jauh seberapa kuat pengaruh masa kerja karyawan terhadap budaya organisasi dan intention to leave. Berdasarkan pembahasan analisis deskriptif juga masih terdapat beberapa indikator dan item-item dari budaya organisasi yang masih dipersepsikan rendah atau ragu-ragu oleh responden, indikator dan item-item tersebut antara lain: indikator inovasi dan pengambilan resiko dengan item dukungan perusahaan untuk ide baru dan inovasi, serta item perusahaan menghargai pengambilan resiko yang dilakukan oleh karyawan. Indikator selanjutnya adalah indikator orientasi manusia dengan item perusahaan memperhatikan dampak hasil-hasil keputusan terhadap karyawan. Indikator terakhir dari budaya organisasi yang masih dipersepsikan kurang oleh responden adalah indikator kemantapan dengan item dukungan karyawan terhadap perubahan peraturan.

4. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasional, artinya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan akan mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan tersebut juga. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan karena karyawan memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru yang belum diketahui sebelumnya, serta merasa diberikan tanggung jawab saat melakukan pekerjaan. Hal tersebut diyakini berkontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Kesimpulan ini diperkuat dari hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa skor mean tertinggi dari variabel kepuasan kerja terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri.

5. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap Intention to Leave, artinya tingkat kepuasan kerja

dari karyawan PT. Bitung Mina Utama belum dapat menentukan persepsi karyawan terhadap niat mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Karyawan merasa gaji yang mereka dapatkan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup mereka, akan tetapi karyawan masih ragu-ragu dalam menentukan apakah mereka akan meninggalkan perusahaan atau tidak, hal ini disebabkan karena karyawan belum yakin benar apakah tersedia lapangan pekerjaan yang lain jika mereka meninggalkan perusahaan, selain itu status perkawinan karyawan diyakini berkontribusi dalam hal ini. Berdasarkan deskripsi responden dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden berstatus sudah menikah sedangkan sisanya belum menikah. Karyawan yang sudah menikah memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih besar sehingga membuat pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting bagi karyawan tersebut. Meskipun begitu Studi Kasus ini tidak meneliti lebih dalam seberapa besar pengaruh status perkawinan karyawan terhadap kepuasan kerja dan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan pembahasan analisis deskriptif juga masih terdapat beberapa indikator dan item-item dari kepuasan kerja selain gaji yang masih dipersepsikan rendah atau ragu-ragu oleh responden, indikator dan item-item tersebut antara lain: indikator kesempatan promosi dengan item kesempatan untuk mendapatkan promosi, serta item atasan memberikan dukungan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi. Indikator selanjutnya adalah indikator pengawasan dengan item atasan terbuka untuk berdiskusi ketika karyawan mengalami masalah, item atasan terbuka untuk memberikan masukan kepada karyawan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, dan item atasan

memberikan dukungan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

6. Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap Intention to leave. Artinya semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan membuat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi semakin rendah. Indikator komitmen organisasional yang memiliki kontribusi terbesar dalam hal ini terdapat pada indikator komitmen afektif dengan item karyawan merasa bahwa masalah perusahaan merupakan masalahnya juga, ketika karyawan merasa bahwa masalah yang dimiliki oleh perusahaan merupakan masalahnya juga membuat karyawan akan berusaha melakukan yang terbaik bagi perusahaan, keinginan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap intention to leave menunjukkan hasil yang signifikan, tetapi berdasarkan pembahasan hasil analisis deskriptif terdapat indikator dan item-item dari komitmen organisasional yang dipersepsikan rendah atau ragu-ragu oleh responden, indikator dan item-item tersebut antara lain: indikator komitmen afektif dengan item keinginan untuk mengorbankan banyak hal demi pencapaian tujuan perusahaan, item menceritakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang bagus untuk berkarya, keinginan untuk tetap tinggal karena merasakan kenyamanan berwada di dalam perusahaan, dan item keinginan untuk tetap tinggal karena merasakan kemampuannya bertambah ketika bekerja di perusahaan. Indikator selanjutnya adalah indikator komitmen berkelanjutan dengan item perusahaan memiliki arti yang besar bagi karyawan, item perusahaan

tempat karyawan bekerja merupakan tempat bekerja yang paling baik dibandingkan perusahaan yang lain, item merupakan pilihan yang tepat ketika karyawan memutuskan untuk bekerja di perusahaan tempat karyawan bekerja saat ini, dan item karyawan akan mengalami kerugian apabila meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja. Indikator yang terakhir adalah komitmen normatif, dengan item karyawan merasa wajib tinggal karena perusahaan telah banyak memberikan hal bermanfaat, item karyawan merasa wajib untuk tetap tinggal karena perusahaan telah memberikan kontribusi yang besar untuk masyarakat, dan item karyawan merasa bersalah bila meninggalkan perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Sohrab., Khurram Shahzad, Shams ur Rehman, Nadeem Ahmed Khan and Ikram Ullah Shad. 2010. "Impact Of Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior On Turnover Intentions Of Call Center Personel In Pakistan". *European Journal Of Social Sciences*. Vol 17, No 4, 2010, pp. 585 - 591
- Ahmad, KamarulZaman. 2012. "The Mediating Effect Of Person-Environment Fit On The Relationship Between Organisational Culture And Staff Turnover". *Canadian Center of Science and Education Journal*. Vol 8, No 2, February 2012, pp. 62 - 71
- Ajzen, Icek. 1991. "Theory of Planned Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision* 50, pp. 179-211
- Ali, Nazim. 2009. "Factors Affecting Overall Job Satisfaction And Turnover Intention". *Journal of Managerial Sciences*. Vol. II, No 2, 2009, pp. 239 - 252
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi 2010)*. Yogyakarta: PT. Rineka Cipta
- Carmeli, Abraham. 2005. "The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior". *Emerald International Journal of Manpower*. Vol. 26, Iss. 2, 2005, pp. 177 - 195

- Clugston, Michael. 2000. "The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave". *John Wiley & Sons Journal of Organizational Behavior*. 21, 2000, pp. 477 - 486
- Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Penerjemah: Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Datu, Jusak S. 2010. Pengaruh Penempatan Karyawan, Beban Kerja, Burnout, Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, Terhadap Keinginan Untuk Keluar (Studi Pada Karyawan Medical Represent 21 Perusahaan Farmasi di Sulawesi Utara). *Disertasi*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1989. *Human Behaviour At Work: Organizational Behaviour*. Eighth Edition. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid 1 dan 2. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Elangovan, A. R. 2001. "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention To Quit: A Structural Equations Analysis. *Emerald Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 22/4, 2001, pp. 159 - 165

- Emami, Raheleh, Ebrahim Moradi, Durrishah Idrus and Dhaifallah Obaid Almutairi. 2012. "Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs". *International Journal of Innovative Ideas (IJII)*. Vol. 12(1), April 2012, pp. 8 - 23
- Falkenburg, Karin,. And Birgit Schyns. 2007. "Work Satisfaction, Organizational Commitment And Withdrawal Behaviours". *Management Research News*. Vol. 30, No. 10, 2007, pp 708 - 723
- Fishbein, Martin and Ajzen, Icek. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts: Addison Wesley
- Fitz-ens, Jac. And Barbara Davison. 2011. *How To Measure Human Resources Management*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa: Widarti Rahardjo. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 2. Alih Bahasa: Moh Masud. Editor: Alfonsus Sirait. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson James L., John M Ivancevich & James H Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara
- Handoko, Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE - Yogyakarta
- Humborstad, Sut I Wong & Chad Perry. 2011. "Employee Empowerment, Job Satisfaction And Organizational Commitmen: An in-depth empirical investigation".

- Emerald Chinese Management Studies*. Vol. 5, No. 3, 2011, pp 325 - 344
- Jogiyanto, Hartono. 2008. *Sistem Informasi Keperilakuan*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Kumar, Ramesh, Charles Ramendran & Peter Yacob. 2012. "A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit the Organizational Culture And the Importantof their Commitment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2, No. 5, May 2012, pp. 9 - 42
- Khan, Verda, Asma Mariyum, Neelam Pasha & Amna Hasnain. 2011. "Impact of Oraganization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue. 35, 2011, pp. 7-14
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Alih bahasa: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati & Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Meyer John P & Natalie J Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*. Vol. 1, No. 1, 1991, pp 61 - 89
- Momeni, Mandan., Amir Babak Marjani, Vajiheh Saadat. 2012. "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff

Department Of General Prosecutors Of Tehran". *Center For Promoting Ideas USA International Journal Of Business And Ideas*. Vol. 3, No. 13, July 2012, pp. 217 - 221

- Muljani, Benedicta D. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pemimpin Perempuan Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Pendidik Yang Dipimpin Oleh Pemimpin Perempuan Di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya)" *Tesis*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Nelwan, Olivia S. 2008. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, Peluang Promosi, Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Hotel Berbintang di Manado)". *Analisis*, Vol. 5, No. 2, Hal. 139-150
- Pareke, Fahrudin JS. 2004. "Hubungan Keadilan Dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi". *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 2, No. 9, Desember 2004, Hal. 157 - 177
- Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Kedua. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Robbins, Stephen P. 1990. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa: Jusuf Udaya, Lic, Ec. Jakarta: Penerbit Arcan

- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Drs. Benyamin Molan. Penerbit PT Indeks
- Robbins, Stephen P & Timothy A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. 12th Edition. Buku Satu. Alih Bahasa: Diana Angelica, Ria Cahyani, Dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat
- Sabri, Pirsada., Muhammad Ilyas & Zahra Amjad. 2011. "Organizational Culture And Its Impact On The Job Satisfaction Of The University Teachers Of Lahore". *International Journal of Business and Social Science*. Vol.2, No. 24, 2011, pp 121-128.
- Setyabudi, Chairul Muriman. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Kepolisian Negara RI Sektor, Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur). *Disertasi*. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Brawijaya Malang
- Shore, Lynn McFarlane & Harry J Martin. 1989. "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions". *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, 1989, pp. 625 – 638

- Simmons, Elzbieta Sikorska. 2005. "Predictors Of Organizational Commitment Among Staff In Assisted Living". *The Gerontologist*, Vol. 45, No. 2, pp 196 - 205
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional* . Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang. Universitas Brawijaya Press
- Tamalero, Yunita. 2012. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Intention to Quit (Studi Pada Karyawan PT. Manado Media Grafika). *Tesis*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Tanjung, Hasrudy. 2012. Pengaruh Kelelahan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Keluar Kerja Perawat (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Islam di Jakarta). *Disertasi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Udo, Godwin J., Tor Guimaraes and Magid Igbaria. 1997. "An Investigation of the Antecedents for Manufacturing Plant Managers". *International Journal*

of Operations and Production Management. Vol. 17, No 9, 1997, pp. 912-930

- Vallerand, Robert J., Luc G Pelletier, Claude Mongeau, Paul Deshaies and Jean-Pierre Cuerrier. 1992. "Ajzen and Fishbein's Theory of Reasoned Action as Applied to Moral Behavior: A Confirmatory Analysis". *Journal of Personality and Social Psychology*. 1992, Vol 62, No 1, pp.98 - 109
- Werther, William B & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc
- Zain, Zahariah., Razanita Ishak & Erlane K Ghani. 2009. "The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: A Study On Malaysian Listed Company". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue 17, 2009, pp.16 - 26

REFERENSI ONLINE

- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1967 Tentang Penanaman Modal Asing. Tersedia di http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_1_67.htm di akses pada 20 Februari 2014

BUDAYA ORGANISASI DALAM KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN INTENTION TO LEAVE

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan untuk lebih maju dan berhasil dalam kegiatan usaha yang dijalankan. Mengingat persaingan yang semakin ketat dalam ekonomi dan bisnis di era globalisasi. Untuk menghadapi hal tersebut membutuhkan berbagai strategi yang bisa membuat perusahaan tetap bertahan dan memiliki daya saing yang tinggi. Untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan telah menetapkan tujuan utama dari organisasi yang menjadi acuan penting dalam setiap proses kegiatan di dalam perusahaan tersebut, dengan harapan bahwa penetapan tujuan yang tepat dan dapat dipahami dengan baik oleh setiap bagian yang ada di dalam perusahaan, akan membuat perusahaan dapat bertahan dan berkembang lebih maju dibandingkan perusahaan yang lain dalam persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan tentu saja memerlukan dukungan penuh dari setiap elemen di dalam organisasi. Tercapainya keberhasilan dalam suatu organisasi tidak bisa terlepas dari peranan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, untuk itu setiap organisasi ataupun perusahaan yang menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk kemajuan perusahaan, berusaha mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya agar mampu mencapai target-target yang sebelumnya telah ditetapkan dalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menjadi salah satu hal yang benar-benar harus diperhatikan, karena sebaik dan secanggih apapun peralatan dan teknologi yang digunakan dan sebesar apapun perusahaan tersebut, pada akhirnya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang akan menjalankan setiap kegiatan dalam perusahaan tersebut



Steven Set Xaverius Tumbelaka, S.AB, M.AB
Lahir di Bitung, 07 September 1982, Menempuh program S1 di Universitas Sam Ratulangi Manado dan lulus pada tahun 2007 selanjutnya Menyelesaikan Kuliah Pasca Sarjana di Fakultas ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang tahun 2015 ,Menjadi Dosen pegawai negeri sipil di Universitas Negeri Manado sejak tahun 2008



Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si. Lahir di Manado, 19 Juni 1984. Menempuh program S1 di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2021 dan lulus pada tahun 2005 selanjutnya Menyelesaikan Kuliah Pasca Sarjana di Manajemen Universitas Sam Ratulangi tahun 2008 , lalu mengambil program Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakartadan bergelar Doktor tahun 2013. Menjadi Dosen pegawai negeri sipil di Universitas Negeri Manado sejak tahun 2009 dan aktif diberbagai organisasi UMKM di kota Manado (asosiasi laundry indonesia), menjalankan bisnis umkm laundry sejak tahun 2014 sampai sekarang. Dan menjadi pembina organisasi pengusaha laundry indonesia.



Penerbit
PT ARR RAD PRATAMA
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat
Indonesia 45151
email : arrradpratama@gmail.com

