

**LAPORAN
HASIL PENELITIAN INTERNAL DOSEN**



MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN *THE FOODHALL* DI PROVINSI DKI JAKARTA

Nama Peneliti : Dr. Nazifah Husainah, S.E. M.M.

NIDN : 03.060566.02

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
TAHUN AKADEMIK
2019-2020**



HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN HASIL PENELITIAN FEB-UMJ

Judul Penelitian : Menurunkan *Turnover Intention*
Karyawan *The Foodhall* DI
Provinsi DKI Jakarta

Program Studi : Manajemen

Identitas Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr Nazifah Husainah, SE. MM

a. NID/NIDN : 0306056602

b. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

c. Nomor Handphone : 0816 194 7563

d. Alamat Email : nen0666@yahoo.com
nazifah.husainah@umj.ac.id

Jakarta, 30 Juli 2020

Mengetahui,

Ketua Program Studi

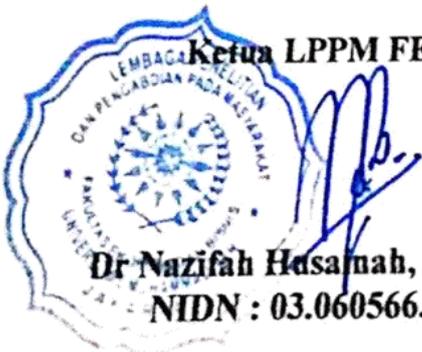
Azimah Hanifah, S.E., M.Si.
NIDN : 03.041167.01

Peneliti,

Dr Nazifah Husainah, S.E., M.M.
NIDN : 03.060566.02

Menyetujui,

Ketua LPPM FEB UMJ,



Dr Nazifah Husainah, S.E., M.M.
NIDN : 03.060566.02

Dekan FEB UMJ,



Luqman Hakim, SE. MSi Ak., CA., QIA., CPA
NIDN : 03.041176.04

BAB I

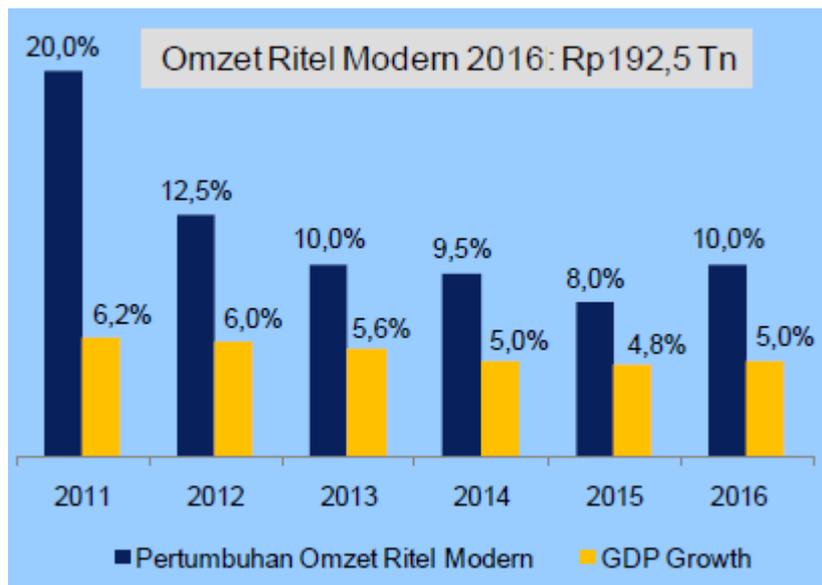
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Indonesia adalah Negara dengan jumlah penduduk yang lebih dari 258 juta jiwa pada tahun 2016, menjadikan Negara ini memiliki daya tarik yang luar biasa bagi pebisnis ritel, baik lokal maupun asing. Seiring dengan pertumbuhan penduduknya, Indonesia juga mengalami pertumbuhan *income* per kapita yang sangat baik dimana pada tahun 2016 pendapatan per kapita mencapai Rp 47,96 juta (US\$ 3.605,1) per tahun. Angka ini meningkat 6,25 persen dari tahun sebelumnya, yakni Rp 45,14 juta per tahun.. Hal inilah yang menjadikan Indonesia sebagai target pasar yang sangat potensial bagi berbagai macam industri termasuk industri ritel.

Industri ritel di Indonesia terus mengalami pertumbuhan minimal sekitar 10 persen / tahun, dengan perputaran uang mencapai Rp 115 triliun yang melibatkan lebih dari 55 kategori produk, belum termasuk produk fashion (Aprindo, 2016). Masih menurut Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo, 2016), menambahkan bahwa pada tahun 2016, pertumbuhan industri ritel khusus untuk *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* saja akan mencapai 13 %, di mana pada tahun lalu hanya sekitar 11,7 %.

Prospek sektor perdagangan ritel tahun 2016 lebih baik dibandingkan 2015 seiring ekspektasi meningkatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia. Beberapa indikasi peningkatan sektor perdagangan ritel di Indonesia terlihat dari indikator di bawah ini.



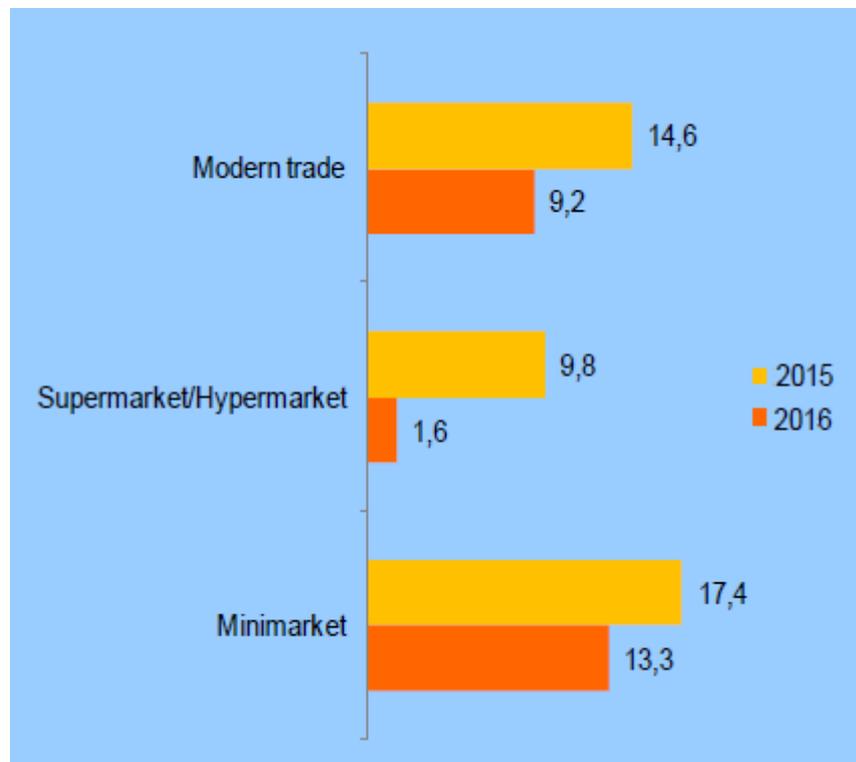
Sumber : Aprindo, 2016

Gambar 1.1. Omzet Ritel Modern 2016

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa menurut Asosiasi Perusahaan Ritel Indonesia (Aprindo, 2016), pertumbuhan omzet ritel tahun 2016 sebesar 10%-11%, meningkat dibandingkan pertumbuhan tahun lalu (2015) yang hanya sebesar 8%. Selanjutnya dalam jangka menengah-panjang, potensi pasar ritel Indonesia masih akan membesar. Struktur demografi Indonesia yang didominasi penduduk usia produktif akan meningkatkan jumlah tenaga kerja dan *disposable income*, yang selanjutnya berpotensi meningkatkan belanja. Perubahan gaya hidup dan pola konsumsi seiring dengan *trend* urbanisasi dan peningkatan jumlah *middle income class* berperan sebagai *driver* pertumbuhan pasar ritel ke depan. Hal ini ditunjukkan oleh A.T. Kearney's (2016) *Global Retail Development Index (GRDI)*, yang menempatkan Indonesia pada peringkat 12 dari 30 negara berkembang untuk tujuan investasi ritel, naik dari peringkat 15 tahun sebelumnya. Selain Indonesia, negara-negara Asia yang masuk dalam GRDI ini adalah RRT (1), Qatar (4), Mongolia (5), UniEmirat Arab (7), Malaysia (9), Sri Lanka (14), India (15) dan Filipina (24).

Menurut AC Nielsen (2016), beberapa faktor yang menentukan kinerja peritel di Indonesia adalah pertama, lokasi yang strategis termasuk ketersediaan area parkir menentukan keputusan konsumen memilih tempat berbelanja. Lokasi peritel yang strategis dan memiliki area parkir luas akan berkinerja lebih baik. Kedua, peritel di segmen minimarket memiliki pertumbuhan nilai penjualan FMCG yang lebih tinggi

dibandingkan segmen *Modern Trade* maupun segmen *Hypermarket/Supermarket*, seperti terlihat pada Gambar 1.2 di bawah ini.



Sumber : AC Nielson, 2016

Gambar 1.2. Pertumbuhan Nilai Penjualan *FMCG*

Gambar 1.2 menunjukkan pada tahun 2016 pertumbuhan nilai penjualan *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)* segmen minimarket tumbuh 13,3%, jauh lebih tinggi dibandingkan supermarket /hypermarket yang hanya tumbuh 1,6% dan juga dibandingkan *modern trade* yang tumbuh 9,2%.

Namun demikian peritel untuk kategori supermarket dengan produk makanan dan minuman (*food*) seperti *The FoodHall*, di kawasan DKI Jakarta telah tumbuh menjamur. Sebagai kota terpadat di Indonesia, Jakarta memberikan peluang bisnis yang besar. Salah satunya adalah usaha pasar swalayan atau supermarket. Di Jakarta, supermarket hampir tak pernah sepi pengunjung. Karena itulah, ritel ini berkembang pesat dari waktu ke waktu. Pada awal berdirinya tahun 1990, supermarket ini melakukan *rebranding* pada tahun 2005, Supermarket ini merubah namanya menjadi *The FoodHall*. Sesuai dengan motto yang dimilikinya, *freshness, quality, and service*. *The FoodHall* mengedepankan kesegaran dan kualitas bahan makanan, serta pelayanan yang memuaskan. Sejak Januari

2014, *The FoodHall* telah memiliki beberapa anak perusahaan seperti *Daily FoodHall*, *Daily Kitchen*, *The Market*, *The FoodHall Kitchen*, dan *The FoodHall Gourmet* yang dapat Anda temukan di beberapa kawasan di DKI Jakarta. Berdasarkan data Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo, 2016) di kawasan DKI Jakarta telah terdapat 25 gerai *The FoodHall* yang tersebar diseluruh kawasan DKI Jakarta, seperti terlihat pada Tabel 1.1 di bawah ini

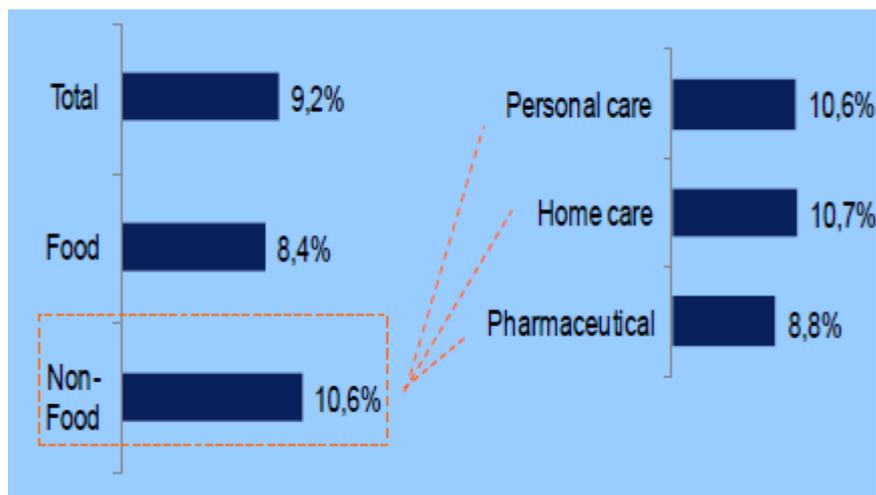
Tabel 1.1
***The FoodHall* di Kawasan DKI Jakarta**

No.	Gerai	Jumlah Karyawan
1	Plaza Indonesia	175
2	Plaza Senayan	170
3	Kelapa Gading	155
4	Senayan City	160
5	Pondok Indah Mall 2	160
6	Grand Indonesia	165
7	Kebon Jeruk	98
8	Alam Sutra	98
9	Summarecon Mall Bekasi	95
10	Belleza Shopping Arcade	80
11	Villa Delima	80
12	Pantai Indah Kapuk	115
13	Lippo Mall Puri	80
14	Puri Casablanka	33
15	Setiabudi	32
16	Bellagio	30
17	Green Terrace	28
18	Ancol Mansion	27
19	Gardenia	24
20	Pavillion	23
21	Senayan Residence	24

No.	Gerai	Jumlah Karyawan
22	Depok Mall	55
23	Fx Lifestyle	35
24	Cikarang	22
25	Istana Sahid	18
Total Karyawan		1982

Sumber : Aprindo (2016)

Menjamurnya jumlah gerai *The FoodHall* di DKI Jakarta, berdasarkan data Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (2016), tingkat penjualan *The FoodHall* di DKI Jakarta menunjukkan tingkat margin keuntungan yang lebih kecil daripada peritel peritel dengan produk penjualan yang beragam (FMCG, fashion, perlengkapan dan aksesoris dan lain-lain), seperti terlihat pada Gambar 1.3 di bawah ini.



Sumber : Aprindo, 2016

Gambar 1.3. Pertumbuhan Penjualan *The FoodHall* (%)

Gambar 1.3 menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan penjualan produk *home care* menunjukkan pertumbuhan penjualan yang tinggi atau mencapai 10,7% (YoY), berikutnya diikuti oleh tingkat pertumbuhan penjualan produk *personal care* yang mencapai 10,6% (YoY) sementara yang paling rendah tingkat perumbuhan penjualannya adalah pada produk *The FoodHall (food)* yang hanya mencapai pertumbuhan penjualan sebesar 8,4% (YoY).

Beberapa faktor yang menjadi kendala sehingga menyebabkan rendahnya tingkat pertumbuhan penjualan *The FoodHall* di DKI Jakarta adalah daya beli masyarakat, peralatan dan teknologi yang digunakan, dan **sumber daya manusia (SDM)** yang dimiliki. Ritel *The FoodHall* merupakan industri yang sangat unik, sehingga ada beberapa hal penting yang membedakan Sumber Daya Manusia (SDM) ritel *The FoodHall* dengan sumber daya manusia lainnya. Pertama adalah jumlah karyawan yang banyak dan tersebar. Hal ini tentu berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia yang membutuhkan penanganan khusus. Mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga masalah administrasi karyawan.

Kedua, adalah mengenai jam kerja. Karyawan di ritel ini biasanya akan dituntut untuk masuk di hari libur. Sebuah hal yang membutuhkan pengaturan *shifting* yang tepat, serta pengelolaan insentif yang memadai sehingga para karyawan semangat untuk bekerja meski di hari libur. Yang ketiga, adalah *turnover* karyawan yang tinggi, seperti terlihat pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Turnover Karyawan TheFoodHall di DKI Jakarta

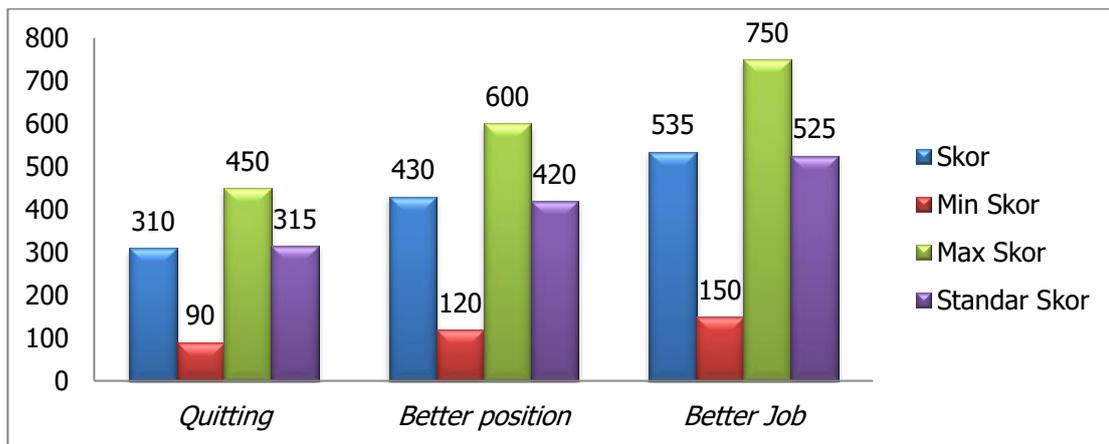
Tahun	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Keluar/ Tahun	<i>Turnover Karyawan</i> (%)
	Awal Tahun	Akhir Tahun		
2011	752	808	202	$202/780 \times 100\% = 25,90$
2012	808	900	227	$227/854 \times 100\% = 26,58$
2013	900	1519	343	$343/1210 \times 100\% = 28,36$
2014	1519	1927	478	$478/1723 \times 100\% = 27,74$
2015	1927	2095	507	$507 /2011 \times 100\% = 25,21$
2016	2095	1982	496	$496/2039 \times 100\% = 24,33$
Rata-Rata	1334	1539	376	$376/1437 \times 100\% = 26,17$

Sumber : *The FoodHall* di DKI Jakarta, 2016

Berdasarkan tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta yang keluar masuk dari tahun 2011 sampai 2016 mengalami fluktuasi persentase *turnover* karyawan yang masih relatif tinggi. Tahun 2011 persentase *Turnover* karyawan sebesar 25,90% per tahun, pada tahun 2013 persentase *turnover*

karyawan mengalami peningkatan menjadi sebesar 2,46% dibanding dengan tahun 2011 atau mencapai 28,36%. Pada tahun 2016 persentase *turnover* karyawan mengalami penurunan yang mencapai 4,03 % bila dibandingkan tiga tahun sebelumnya (2013) atau hanya mencapai 24,33%. Namun demikian tabel 1.2 menunjukkan juga bahwa tingkat *turnover* karyawan *ThefoodHall* di DKI Jakarta yang masih relatif tinggi yang mencapai rata-rata setiap tahun mencapai 26,17%, artinya bahwa bila *The FoodHall* memiliki 100 karyawan, dalam setahun ada 26 sampai dengan 27 karyawan yang keluar. Tingginya rata-rata *turnover* karyawan setiap tahun pada *The FoodHall* ini melebihi tingkat *turnover* karyawan pada ritel lainnya seperti gerai *home care*, *personal care* dan *pharmacertical* yang hanya mencapai rata-rata *turnover* karyawan sebesar 24,00% per tahun atau 2,00% per bulan (Aprindo, 2016).

Menurut Bandhanpreet Kaur, Mohindru and Pankaj (2013), melalui hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah anteseden dari *turnover* karyawan. Sehingga masih menurut Bandhanpreet Kaur, Mohindru and Pankaj (2013), bahwa yang terpenting bagi organisasi untuk merancang strategi untuk meningkatkan faktor-faktor di atas sehingga kinerja dan efisiensi karyawan dapat ditingkatkan yang dapat mengurangi *turnover intention* pada akhirnya. Berdasarkan pernyataan tersebut maka tingginya rata-rata *turnover* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta lebih disebabkan oleh **masih relatif tinggi *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta** yang, hal ini berdasarkan pada data Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (2016) yang menyatakan bahwa rata-rata dari karyawan *The FoodHall* tidak pernah bercita-cita menjadi SPG atau pelayan. Sebagian dari mereka hanya bekerja di *The FoodHall* sambil menunggu kesempatan lain muncul, entah itu melanjutkan pendidikan lagi, mencari pekerjaan lain, atau bahkan hanya sekedar sambil tunggu jodoh. Kemudian tingginya *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta ditunjukkan juga berdasarkan data hasil survey awal peneliti (2017) terhadap 30 karyawan pada beberapa *The FoodHall* di DKI Jakarta, seperti terlihat pada Gambar 1.4 di bawah ini.



Sumber : Hasil Survey Awal, 2017

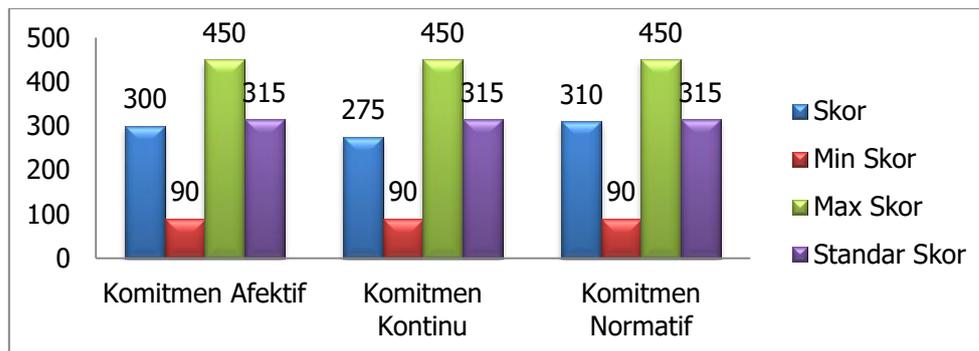
Gambar 1.4. Turnover Intention Karyawan The FoodHall di DKI Jakarta

Gambar 1.4 menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta pada umumnya masih relatif tinggi. Beberapa *turnover intention* karyawan masih relatif tinggi berdasarkan hasil survey awal peneliti adalah pada *better position* dan *better job*. Sementara *turnover intention* karyawan yang relatif rendah adalah pada *quitting*. Tingginya *better position* karyawan adalah mencakup kebanyakan dari karyawan memiliki keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik dan keinginan mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih baik yang mencapai skor sebesar 430 berada di atas standar skor sebesar 420. Kemudian tingginya *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta terlihat juga pada keinginan karyawan untuk keluar dari tempat kerja lebih dikarenakan keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau *better job* yang mencapai skor 535 masih berada di atas standar skor 525. Hal ini menunjukkan bahwa pada sebagian besar dari karyawan menunjukkan keinginan untuk mendapatkan Pekerjaan yang lebih menantang, menginginkan jarak tempat bekerja yang relatif lebih dekat, dan menginginkan pekerjaan dengan Transportasi yang relatif mudah.

Menurut Rohani Salleh, Mishaliny Sivadahasan Nair, and Haryanni Harun (2012) melalui hasil penelitiannya pada karyawan ritel di Malaysia, menyimpulkan bahwa aspek kepuasan dan komitmen organisasi secara negatif dan signifikan terkait dengan intensi *turnover* karyawan. Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Linyi Song (2016) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara

statistik berkaitan dengan stres, pengalaman, gaji, dukungan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan berpindah.

Berdasarkan pernyataan di atas maka tingginya *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta diduga disebabkan oleh masih relatif **rendahnya komitmen organisasional**. Hal ini diindikasikan berdasarkan pada data hasil survey awal peneliti (2017) terhadap 30 karyawan pada beberapa *The FoodHall* di DKI Jakarta, seperti terlihat pada Gambar 1.5 di bawah ini.



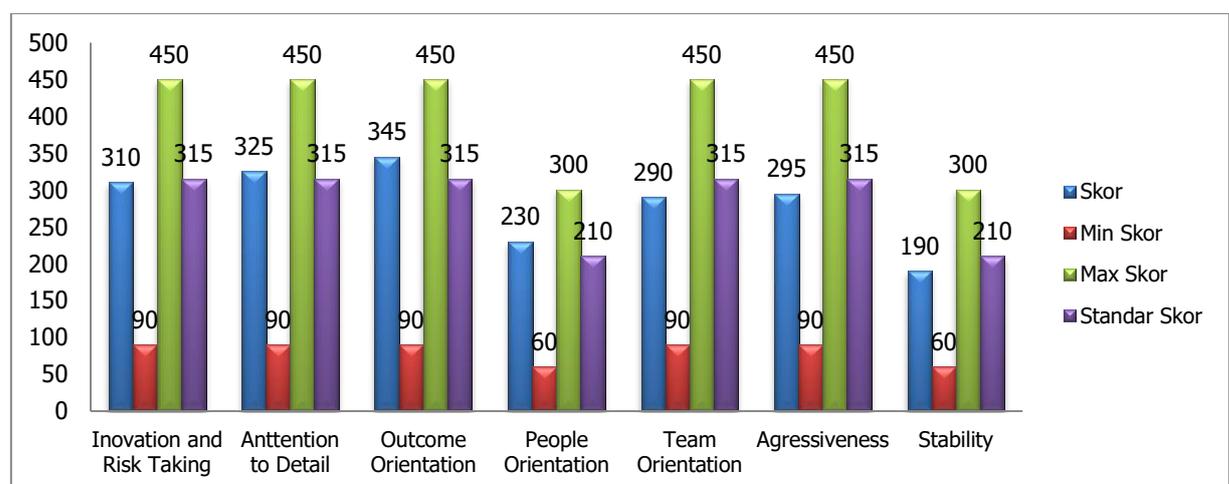
Sumber : Hasil Survey Awal, 2017

Gambar 1.5. Komitmen Organisasional *The FoodHall* di DKI Jakarta

Gambar 1.5 menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta pada umumnya masih relatif rendah. Komitmen organisasional yang masih relatif rendah berdasarkan hasil survey awal peneliti adalah pada komitmen afektif, kontinu dan komitmen normatif. Rendahnya komitmen afektif pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta adalah pada karyawan masih relatif senang memilih perusahaan lain sebagai tempat bekerja yang hanya mencapai skor sebesar 300 berada di bawah standar skor sebesar 315. Kemudian rendahnya komitmen organisasi terlihat juga pada komitmen kontinu pada karyawan perusahaan yang hanya mencapai skor 275 masih berada di bawah standar skor 315. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya karyawan perusahaan *The FoodHall* di DKI Jakarta masih merasakan kurangnya Kesesuaian kebijakan perusahaan dengan karyawan dan masih kurangnya loyalitas pada perusahaan. Dan rendahnya komitmen organisasi terlihat pada komitmen normatif yang hanya mencapai skor 310 masih berada di bawah standar skor 315. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya karyawan perusahaan *The FoodHall* di DKI Jakarta masih merasakan kurangnya kecocokan dengan norma-norma perusahaan.

Ramesh Kumar, Charles Ramendran, and Peter Yacob(2012), melalui hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memberikan dampak pada *turnover intention* karyawan dalam industri makanan cepat saji. Demikian juga dengan hasil penelitian Seçil Bal Taştan(2012) yang menyatakan bahwa aspek budaya organisasi memiliki dampak positif pada perilaku kinerja dalam peran dan dampak negatif pada niat karyawan untuk pergi. Sementara hasil penelitian Tariq Jalees & Shagufta Ghauri(2016) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan, tidak ada hubungan signifikan yang ditemukan antara budaya dan keinginan berpindah.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas maka rendahnya komitmen organisasional dan tingginya *turnover intentions* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta diduga disebabkan oleh **masih relatif rendahnya budaya organisasi**. Hal ini berdasarkan pada pernyataan dari Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo, 2016) bahwa salah satu untuk menurunkan tingkat *turnover intentions* karyawan *The FoodHall* diperlukan peran dan fungsi *Human Resources Development* , bagaimana membangun budaya organisasi yang kondusif sehingga karyawan merasa punya masa depan berkarir di industri retail, sehingga dengan demikian *turnover* karyawan bisa ditekan agar tidak terlalu tinggi. Rendahnya komitmen organisasional dan tingginya *turnover intentions* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta diindikasikan juga berdasarkan data hasil survey awal peneliti (2017) terhadap 30 karyawan pada beberapa *The FoodHall* di DKI Jakarta, seperti terlihat pada Gambar 1.6 di bawah ini.



Sumber : Hasil Survey Awal, 2017

Gambar 1.6. Budaya Organisasi *The FoodHall* di DKI Jakarta

Gambar 1.6 menunjukkan bahwa budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta pada umumnya masih relatif rendah. Beberapa budaya organisasi masih relatif rendah berdasarkan hasil survey awal peneliti adalah terutama pada *innovation and risk taking*, *team orientation*, *agressiveness*, dan *stabilty*. Rendahnya *innovation and risk taking* pada *The FoodHall* di DKI Jakarta adalah seperti kurangnya gagasan yang inovatif dan kreatif dan kurangnya memiliki inovasi baru yang hanya mencapai skor sebesar 310 berada di bawah standar skor sebesar 315. Kemudian rendahnya budaya organisasi terlihat juga pada *team orientation* karyawan perusahaan yang hanya mencapai skor 290 masih berada di bawah standar skor 315. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya *team orientation* pada *The FoodHall* di DKI Jakarta kurangnya kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja, kurangnya dalam memecahkan masalah secara tim, dan masih rendahnya orientasi pada kerja sama tim. Serta rendahnya budaya organisasi terlihat pada *agressiveness* yang hanya mencapai skor 295 masih berada di bawah standar skor 315 dan pada dimensi *stabilty* yang hanya mencapai skor 190 masih berada di bawah standar skor 210. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya *agressiveness* pada *The FoodHall* di DKI Jakarta masih kurang dalam memperhatikan pekerjaan karyawan, masih kurang agresif dalam melakukan pengawasan, dan masih kurang dalam mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat. Demikian juga pada umumnya *stabilty* pada *The FoodHall* di DKI Jakarta masih kurang dalam menjaga stabilitas kerja dengan baik dan masih kurang dalam memberlakukan tata tertib pada karyawan.

Menurut Mariyam Imna and Zubair Hassan (2015) melalui hasil penelitiannya menyatakan bahwa tiga praktik sumber daya manusia seperti pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan, dan kesehatan dan keselamatan memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Shahid Nawaz and Faizuniah Pangil (2016) yang menyimpulkan bahwa kepedulian karir telah ditemukan sebagai salah satu prediktor yang paling penting dari intensi *turnover* karyawan. Ini menyiratkan bahwa, jika karyawan sangat prihatin tentang karir mereka (yaitu perkembangan karir mereka) mereka lebih cenderung meninggalkan organisasi mereka saat ini, terutama jika prospek mereka untuk memajukan karir mereka tidak jelas atau tidak ada. Sementara menurut

Anne E. Blackhurst, Joanne E. Brandt & Jon Kalinkowski (2012) menyatakan bahwa hubungan yang signifikan antara variabel pengembangan karir dengan komitmen organisasi dan kepuasan hidup.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka apabila kondisi seperti ini dibiarkan terus, dikhawatirkan *turnover intention* karyawan pada perusahaan retail *The FoodHall* di DKI Jakarta akan terus meningkat dengan drastis yang akhirnya akan semakin menurunkan kinerja ritel *the FoodHall (food)* di DKI Jakarta. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Menurunkan Turnover Intention Karyawan The Foodhall Di Provinsi DKI JAKARTA ”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah di atas, maka peneliti dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta.
2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Aspek teoritis (keilmuan), penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai budaya organisasi, komitmen organisasional dan *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan kajian bagi perkembangan teori dan Ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia dan juga sebagai referensi untuk penelitian sejenis.
2. Aspek praktis(guna laksana) yaitu untuk menjadi bahan masukan dan referensi bagi internal manajemen *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta dalam rangka mengelola sumber daya manusia untuk mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi sumber daya manusia ke depan yang dan khususnya dalam rangka menekan dan menurunkan *turnover intention* karyawan yang cukup tinggi sehingga kerugian yang dialami perusahaan dapat berkurang.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Literatur

2.1.1. *Turnover Intention*

Menurut Bluedorn dalam Grant et. al., (2001:101) *turnover intention* karyawan adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2011: 215) mendefinisikan *turnover intention* karyawan sebagai pemberhentian pegawai yang bersifat permanent dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Harnoto (2002:2) *turnover intention* karyawan adalah kadar atau intensitas keinginan untuk keluar dari perusahaan. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intention* karyawan pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar dari) perusahaan.

Keinginan pindah ini sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang didapatkan, seperti yang dijelaskan oleh Meyer et al, (1993) dalam Meyer dan A lien, 1997 dalam Syauta et. al. (2012:71) semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek- aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi yang lain. Handoko (2000:322) menyatakan, perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan. setiap saat pengganti karyawan yang keluar.

Menurut Bluedom dalam Grant et. al. (2001) *turnover intention* karyawan adalah kecenderungan sikap atau tingkat dirnana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dan pekerjaanya.

Lebih lanjut dijelaskan Mobley, Horner dan Hollingsworth, 1999 dalam Grant et al. (2001:102) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Intensi keluar (*turnover intention*) karyawan juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dan organisasi. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Mobley (2011:15), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Intensi merupakan niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *turnover intention* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dan tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Para ahli mendefinisikan *turnover intention* beragam pendapat tetapi mereka memiliki pandangan yang sama mengenai hakikat *turnover intention* yaitu keinginan yang kuat seorang karyawan untuk menarik diri dari pekerjaan pada sebuah organisasi.

Arti luas *turnover* adalah aliran para pegawai yang masuk dan keluar perusahaan. Batasan umum tentang pergantian pegawai adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Di sisi lain variabel *turnover intention* karyawan digunakan dalam cakupan yang bisa meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan pegawai. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Sebagian besar pegawai yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*)

dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover intention* karyawan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *avoidable voluntary turnover*.

2.1.1.1. Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal (Kasmir, 2016:321), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengankaryawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut oribadi ataupun keluarga.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh:

1. Faktor-faktor keorganisasian, meliputi :

- (1) Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak bergitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
- (2) Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
- (3) Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan

sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.

- (4) Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.
- (5) Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

2. Faktor-faktor individual, meliputi :

- (1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
- (2) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
- (3) Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
- (4) Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.

- (5) Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
- (6) Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
- (7) Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- (8) Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- (9) Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- (10) Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
- (11) Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di rasapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
- (12) Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak

positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

2.1.1.3. Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Mobley (2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1. Pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk mendapatkan posisi pekerjaan yang lebih baik (*better position to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan dengan posisi pekerjaan yang lebih baik pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa posisi yang lebih baik.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik (*better job to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat ataulambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.1.4. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention* karyawan.

Menurut Harnoto (2002:2) *turnover intention* karyawan ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan. Dari keterangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover* berhubungan dengan

niat karyawan sebagai implikasi dari keadaan yang dialami, seperti yang dijelaskan oleh (Zeffane, 2005:82), *Turnover intention karyawan* (niat/keinginan keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

(1) Absen yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

(2) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

(3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja. Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

(4) Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

2.1.1.5. Dampak *turnover intention* bagi organisasi.

Zeffane(2005) : *turnover intention* merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- (1) Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
- (2) Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.

- (3) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- (4) Tingkat kecelakaan pada karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- (5) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- (6) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- (7) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- (8) Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas, maka pada penelitian ini ***turnover intention*** karyawan adalah merupakan sikap keinginan seorang karyawan untuk keluar meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. *Turnover intention* pada penelitian ini diukur dengan tiga dimensi Mobley (2011:150), yaitu:

1. **Dimensi *Quitting* /berhenti bekerja**, yang diukur dengan indikator:

- (1) Tingkat mendapatkan pekerjaan baru
- (2) Tingkat lingkungan kerja
- (3) Tingkat kesehatan

2. **Dimensi *Better Position*/posisi yang lebih baik**, yang diukur dengan indikator:

- (1) Tingkat keinginan untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih baik
- (2) Tingkat keinginan mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih baik
- (3) Tingkat keinginan untuk meningkatkan kemampuan diri
- (4) Tingkat keinginan untuk untuk memajukan perusahaan.

3. **Dimensi *Better Job*/pekerjaan yang lebih baik**, yang diukur dengan indikator:

- (1) Tingkat keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang
- (2) Tingkat keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan
- (3) Tingkat transportasi yang mudah
- (4) Tingkat jarak tempuh yang dekat
- (5) Tingkat keluarga yang mendukung

2.1.2. Budaya organisasi

Budaya sebagai sistem dan tata nilai yang dianut dan dikembangkan dalam organisasi yang menuntun perilaku anggota organisasi. Nilai tersebut adalah nilai-nilai dominan yang disepakati bersama dalam organisasi, membentuk tatanan kegiatan yang berujung pembentukan situasional dalam sebuah organisasi. Adapun pengertian budaya organisasi teoritis yang dikemukakan Woodet al.,(2004:435) : *organizational culture is the system of share beliefs and value that develops within anorganization or within its sub unit, and guides the behavior of its member*". Budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit, yang mengarahkan prilaku dari anggota organisasi. Lebih lanjut menurut Wood *et al.*, (2004:448) mengemukakan bahwa "*organizational culture often specifies whenvarious types of action appropriate and where individual members stand in the social system. These culture rules and roles are part of normative controls of the organization and emerge from its daily routines.*" Budaya organisasi menjelaskan cara yang tepat untuk mempersiapkan, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dalam suatu sistem sosial. Budaya organisasi merupakan seperangkat kebijakan dan aturan yang merupakan bagian pengendalian *normative*, dalam organisasi yang terlihat dalam kegiatan sehari-hari. Glinow (2010:416) mengemukakan "*organizational culture is the values and assumption shared within ab organization.*" Budaya organisasi adalah pola dasar asumsi bersama , nilai, dan keyakinan yang mengatur cara karyawan dalam sebuah organisasi, berfikir dan bertindak atas masalah dan peluang.

Kreitner dan Kinicki (2001:68) mengemukakan bahwa "*organizational culture is shared is values and beliefs that underlie a company's identity.*" Dari pernyataan diatas maka budaya organisasi merupakan pemahaman nilai dan kepercayaan sebagai identitas perusahaan. Ivancevich *et al.* (2008:33) mengemukakan "*organizational that characterize the population of the nation* ". Budaya organisasi adalah jumlah total dari keyakinan, ritual, peraturan, adat, artefak dan lembaga yang menjadi ciri populasi bangsa. Sementara itu, Greenberg (2011:511) menyatakan "*organizational culture as a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms, and expectations shared by organizations members*" Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dan sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan bersama oleh anggota organisasi.

Konsep lain budaya organisasi yang disampaikan Robbins dan Judge (2009:585) ialah "*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization*

from other organizations.” Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Sedangkan Stoner *et al*, (2005:26) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu kerangka kognitif (*cognitive framework*) yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Menurut Schein (2002) budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Kemudian Arnold dalam Manetje (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang khas, keyakinan, prinsip dan cara berperilaku yang tergabung untuk memberikan masing-masing karakter organisasi yang berbeda. Sedangkan Werner (dalam Manetje, 2009) menyatakan bahwa pemimpin organisasi perlu menentukan jenis budaya apa yang akan mencerminkan visi organisasi dan nilai-nilai, mengidentifikasi perilaku yang tepat untuk membentuk budaya tersebut dan kemudian mengembangkan strategi untuk menanamkan perilaku ini di seluruh organisasi.

Budaya organisasi merupakan kesamaan pemahaman akan berbagai situasi yang terjadi di dalam organisasi. Tata nilai yang disepakati bersama dijadikan acuan bagi anggota organisasi dalam menyikapi situasi yang terjadi. Memperkuat hasil penelitian tersebut, Schein (dalam Luthan, 2011:71) mengonsepsikan budaya organisasi sebagai “pola asumsi dasar, nilai dan kepercayaan, serta artifak dan kreasi yang dapat mengarahkan perilaku organisasi”. Pendapat tersebut menunjukkan jika budaya organisasi merupakan asumsi dasar, nilai, kepercayaan, artifak dan kreasi, yang mampu mengarahkan organisasi dan anggotanya untuk berperilaku terhadap situasi yang

dihadapi. Kuat lemahnya budaya organisasi ditunjukkan oleh sejauh mana nilai-nilai primer dipegang secara intensif, dianut secara luas, serta disosialisasikan dengan jelas di antara para anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2009) dalam kaitannya dengan kinerja individu dan karir, budaya organisasi berfungsi untuk mengarahkan dan memfasilitasi terciptanya kinerja yang optimal dan mendukung objektivitas perjalanan karir dari masing-masing anggotanya. Joane Martin (dalam Luthan, 2011) mengonsepsikan budaya organisasi sebagai *“as individual come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell about what goes on, the organization’s formal rules and procedures, its formal codes of behavior, rituals, tasks, pay systems, jargon, and jokes only understood by insiders and so on. These elements are some of the manifestations of organizational culture”*. “Saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma-norma dan prosedur formal organisasi seperti pengembangan karir karyawan, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa dan lelucon yang hanya bisa dimengerti oleh orang dalam, dan sebagainya elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi”.

Selanjutnya Luthan (2011:71) juga menyampaikan perspektif budayanya lainnya di mana ia mengemukakan :*“when cultural members interpret the meanings of these manifestations, their perception, memories, belief, experiences, and values will vary, so interpretations will differ even of the same phenomenon. The pattern or configuration of these interpretation and the ways they are enacted, constitute culture”*. Saat individu dalam organisasi menginterpretasikan arti manifestasi tersebut, persepsi, memori, kepercayaan, pengalaman dan nilai mereka akan berbeda, demikian juga interpretasi mereka bahkan pada fenomena yang sama. Pola atau konfigurasi dan interpretasi tersebut dan cara mereka bertindak, akan membentuk budaya”.

Dari beberapa definisi budaya di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya. Sementara itu, Gibson, et al., (2004:31) mengemukakan bahwa *“organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values and expectation.*

Budaya organisasi merupakan suatu yang sangat kompleks untuk itu budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Pada bagian lain, Schein (2002:57) menyetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisast, mencakup: (1) pengamatan perilaku (*observe behavior*); bahasa (*language*), adat (*customs*), tradisi (*tradition*); (2) norma kelompok (*groups norms*): standar (*standards*) dan nilai (*values*) (3) nilai-nilai yang dianut (*exspotised values*): publikasi (*published*), nilai-nilai publik yang diumumkan (*publicly announced values*) (4) filsafat formal (*formal philosophy*): misi (*mission*) (5)aturan main (*rules of the game*): aturan untuk semua dalam organisasi (*rules to all in organization*) (6) iklim (*climate*): iklim dalam interaksi kelompok (*climate of group in interaction*) (7) keterampilan yang ditanamkan (*embedded skills*) (8) kebiasaan berpikir (*habits of thinking*), bertindak (*acting*), paradigma (*paradigms*): pengetahuan bersama untuk sosialisasi (*shared knowledge for socialization*) (9) makna bersama kelompok (*shared meanings of the group*) dan (10) perubahan atau simbol (*metaphors or symbols*).

Sementara itu, Luthan (2011:72) menyetengahkan enam karakteristik penting dan budaya organisasi, yaitu: (1) pengamatan perilaku yang teratur (*obeserved behavioral regularities*) yakni keberaturan cara bertindak dan para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) norma (*norms*) yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) nilai dominan (*dominant vaiues*) yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau absensi yang tinggi; (4) filosofi (*philosophy*) yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) aturan (*rules*) yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) iklim organisasi (*organization climate*) merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan rnelalui kondis tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Dilihat dan sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dan masyarakat, profesi, hukum,

kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dan proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dan *output*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, *image*, produk dan sebagainya.

Schein (2002:56) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu:

1. Dimensi lingkungan luar (*external environments*) yang di dalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) misi dan strategi (*mission and strategy*) (b) tujuan (*goals*) (c) alat untuk mencapai tujuan (*means to achieve goals*) (d) pengukuran (*measurement*) dan (e) koreksi (*correction*)
2. Dimensi integrasi internal (*internal integration*) yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) bahasa umum (*common language*) (b) batas kelompok untuk inklusi dan eksklusi (*group boundaries for inclusion and exclusion*) (c) Mendistribusikan kekuasaan dan status (*Distributing power and status*) (d) mengembangkan norma-norma keintiman, persahabatan, dan cinta (*developing norms of intimacy, friendship, and love*) (e) Hadiah dan hukuman (*reward and punishment*) dan (menjelaskan dan dijelaskan: ideologi dan agama (*explaining and explainable: ideology and religion*).

Menurut Robbins dan Judge (2009:585-586) terdapat 7 karakteristik primer yang bersama-sama dapat menerangkan hakikat dan budaya suatu organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and Risk Taking*)

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko. Adapun indikatornya adalah gagasan yang bersifat inovatif dan kreatif, memiliki inovasi baru, berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada detail (*Attention to Detail*)

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap rincian. Adapun indikatornya adalah dapat menganalisis masalah dengan baik, melaksanakan pekerjaan secara rinci, memiliki ketelitian pekerjaan.

3. Orientasi hasil (*Outcome Orientation*)

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Adapun indikatornya adalah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, melaksanakan tugas secara efektif, melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja.

4. Orientasi orang (*People Orientation*)

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Adapun indikatornya adalah mengambil keputusan dengan tepat dan melibatkan rekan kerja dalam mengambil keputusan.

5. Orientasi tim (*Team Orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya terhadap individu-individu. Adapun indikatornya adalah mampu bekerjasama denganrekan kerja, dapat memecahkan masalah secara tim, orientasi pada kerja sama tim.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitifdan bukannya santai-santai. Adapun indikatornya adalah mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat, agresifdalam melakukan pengawasan dan memperhatikan pekerjaan karyawan.

7. Stabilitas (*Stability*)

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan. Adapun indikatornya adalah menjaga stabilitas kerja dengan baik, memberlakukan tata tertib pada karyawan.

Tiap karakteristik tersebut di atas berlangsung pada satu kesatuan dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 karakteristik di atas, akan diperoleh gambaran majemuk dan budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasinya, bagaimana suatu persoalan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan

berperilaku. Hampir senada dengan Robbins, Luthans (2011:72) juga menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik pokok, diantaranya:

1. *Observed behavioral regularities* (Perilaku yang bisa diobservasi).

Perilaku ini bisa dilihat dan proses interaksi yang terjadi di antara para anggota organisasi, seperti mereka menggunakan bahasa yang sama, cara bersikap yang sama atau ritual-ritual yang berhubungan dengan kegiatan organisasi

2. *Norms* (Norma).

Norma merupakan sejumlah standar perilaku yang menjadi batasan, dan harus dipatuhi oleh para anggota organisasi. Norma mengatur tentang tindakan apa yang dilarang untuk dilakukan dan tindakan seperti apa yang boleh. Seperti misalnya, tidak boleh berlaku curang, membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain, dan sebagainya.

3. *Dominant values* (Nilai-nilai Dominan).

Nilai-nilai ini merupakan ciri dan organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya, dan organisasi melembagakan nilai-nilai ini serta mengharapkan anggota untuk menjiwainya. Misalnya, nilai-nilai pokok karyawan untuk kualitas produksi yang tinggi, memberikan pelayanan prima bagi pelanggan atau mencapai kinerja tertinggi.

4. *Philosophy* (Filosofi).

Ini merupakan seperangkat keyakinan dasar dan kepercayaan yang dipegang kuat oleh organisasi. Keyakinan dasar ini turut mempengaruhi kebijakan dan aturan di dalam organisasi. Seperti keyakinan organisasi untuk tidak melakukan PHK dan berusaha menghindarinya. atau keyakinan dasar organisasi untuk memenuhi tanggungjawab sosialnya bagi masyarakat dan negaranya.

5. *Rules* (Peraturan).

Merupakan pedoman yang ketat yang tercantum secara tertulis di dalam kebijakan organisasi. Seperti tentang penegakan disiplin kerja atau larangan-larangan pokok yang tertuang di dalam peraturan perusahaan.

6. *Organizational climate* (Iklim Organisasi).

Iklm Organisasi merupakan suasana umum yang dirasakan oleh anggota organisasi, melalui bangunan fisik. *setting* (pengaturan) ruangan kerja, cara anggota berinteraksi satu dengan lainnya, proses komunikasi yang terjadi, dan sebagainya.

Harrison dan Stokes (dalam Manetje, 2009) mendefinisikan empat dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Dimensi daya: Menjelaskan budaya organisasi yang didasarkan pada ketidaksetaraan akses ke sumber daya. Memiliki satu sumber daya dari mana pengaruhnya tersebar di seluruh organisasi. Ini berarti bahwa kekuasaan terpusat dan anggota organisasi yang terhubung ke pusat secara fungsional dan spesialis.
2. Dimensi Peran: Jenis budaya berfokus terutama pada deskripsi pekerjaan dan spesialisasi. Dengan kata lain, pekerjaan dikendalikan oleh prosedur dan aturan yang mendasari deskripsi pekerjaan, yang lebih penting daripada orang yang mengisi posisi.
3. Dimensi Prestasi: Hal ini sering mengacu pada budaya tugas, yang mencakup anggota organisasi berfokus untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan dan tujuan organisasi. Tujuan strategis utama budaya ini adalah untuk membawa orang yang tepat bersama-sama, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
4. Dukungan Dimensi: Menjelaskan suatu iklim organisasi yang didasarkan pada saling percaya antara individu dan organisasi. Suatu dukungan organisasi berorientasi hanya ada bagi individu yang terdiri dan, dan dapat diwakili sebagai sebuah kluster di mana tidak ada individu mendominasi.

Berdasarkan uraian teori di atas, maka dalam penelitian ini **Budaya organisasi adalah merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.** Budaya organisasi pada penelitian ini diukur dengan tujuh dimensi (Robbins dan Judge, 2009:585-586), yaitu:

1. ***Inovation and Risk Taking***, yang diukur dengan indikator:

- (1) Gagasan yang bersifat inovatif dan kreatif

- (2) Memiliki inovasi baru
 - (3) Berani mengambil resiko
2. **Attention to Detail**, yang diukur dengan indikator:
- (1) Tingkat menganalisis masalah dengan baik
 - (2) Melaksanakan pekerjaan secara rinci
 - (3) Memiliki ketelitian pekerjaan
3. **Outcome Orientation**, yang diukur dengan indikator:
- (1) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
 - (2) Melaksanakan tugas secara efektif
 - (3) Melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur kerja
4. **People Orientation**, yang diukur dengan indikator:
- (1) Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh
 - (2) Termotivasi menjadi karyawan yang baik
5. **Team Orientation**, yang diukur dengan indikator:
- (1) Mampu bekerja sama dengan rekan kerja
 - (2) Memecahkan masalah secara tim
 - (3) Orientasi pada kerjasama tim
6. **Agressiveness**, yang diukur dengan indikator:
- (1) Mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat
 - (2) Agresif dalam melakukan pengawasan
 - (3) Memperhatikan pekerjaan karyawan
7. **Stabilty**, yang diukur dengan indikator:
- (1) Menjaga stabilitas kerja dengan baik
 - (2) Memberlakukan tata tertib pada karyawan.

2.1.5. Komitmen Organisasional

Mathis, Robert Land Jackson, Johan H (2010: 142) memberikan definisi “*organizational commitment is degree to employee believe in and accept organizational goals and desire to remain with organization*”. komitmen organisasional adalah derajat karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap dengan organisasi. Kemudian Luthan, Fred (2011: 324) menyatakan bahwa “*organizational commitment is 1) strong desire to be member of certain organization 2) desire to try*

hardly suitable with the organization will 3) certain belief and accepting value and goals of organization.” Komitmen organisasional adalah 1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu 2) keinginan yang kuat untuk mencoba cocok dengan organisasi 3) keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi. Dan menurut Sopiah (2008: 45) bahwa “*concluded that organizational commitment is a psychological bond of employee to organization that is marked with (1) strong belief and acceptance for organizational goals and values (2) desire to reach organizational goals, and (3) strong will to defend their position as organization members*”. Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis karyawan untuk organisasi yang ditandai dengan (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk memperlakukan posisi mereka sebagai anggota organisasi.

Silverthorne (2004: 592-593) menyatakan bahwa komitmen organisasional untuk menentukan tingkat kesesuaian antara karyawan dan organisasi, karena kesesuaian antara karyawan dan organisasi mempengaruhi komitmen karyawan. Kemudian Rashid et al, (2003:713) melihat komitmen organisasi sebagai kesediaan makhluk sosial untuk memberikan energi dan loyalitas kepada organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha pada organisasi, keinginan yang kuat untuk tinggal dengan organisasi, dan penerimaan tujuan organisasi, misi dan nilai-nilai.

Meyer, Allen and Gellatly (1997) dalam Syauta et,al.(2012: 71) menyatakan bahwa “*the organisational commitment as an attitude is characterised by favourable positive cognitive and affective components about the organization.*” Bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang ditandai dengan komponen kognitif dan afektif yang positif tentang organisasi. Miller and Lee (2001) mendefinisikan “*organisational commitment is a state of being in which organisational members are bound by their actions and beliefs that sustain their activities and their own involvement in the organization.*” Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana anggota organisasi terikat oleh tindakan dan keyakinan yang mendukung kegiatan mereka dan keterlibatan mereka dalam organisasi.

O'Reilly (2009: 17), menyatakan bahwa “*organisational commitment is (the individual's psychological bond to the organisation. including a sense of job*

involvement, loyalty and belief in the values of the organisation “. Komitmen organisasional adalah ikatan psikologis individu terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan kerja, kesetiaan dan kepercayaan pada nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi dan sudut pandang ini ditandai dengan penerimaan karyawan dan tujuan organisasi dan kesediaan mereka untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi (Miller & Lee 2001). Sementara Werner (2009: 335) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap yang berhubungan dengan pekerjaan tampaknya terkait erat dengan kinerja dan *turnover* karyawan.

Konsep komitmen organisasional didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Pendekatan-pendekatan teoritis yang utama, muncul dari riset sebelumnya atas komitmen, yaitu :O'Reilly (2009: 217),

a. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini. menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut pendekatan ini, “*commitment is viewed as an attitude of attachment to the organization, which leads to particular job - related behaviors*” (Muthuveloo dan Rose, 2005). Komitmen di pandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi, akan rendah tingkat absensinya, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela, dibandingkan dengan lebih pegawai yang memiliki komitmen rendah.

b. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini menitik beratkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun, dan lain-lain) membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi. Dalam pendekatan ini Kanter dalam Suliman and Iles (2000), komitmen organisasi didefinisikan sebagai “*profit associated with continued participation and a cost associated with leaving*”. White dalam Armstrong (2006: 183), komitmen organisasional terdiri dari tiga keyakinan atau perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja, yaitu:

- 1) Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
- 2) Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini mencakup di antaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
- 3) Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

Mathieu dan Zajack dalam Muchinsky (2003: 288-289) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*), dan bila komitmen memcerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik.

c. Pendekatan Multi Dimensi (*The Multi Dimensional Approach*)

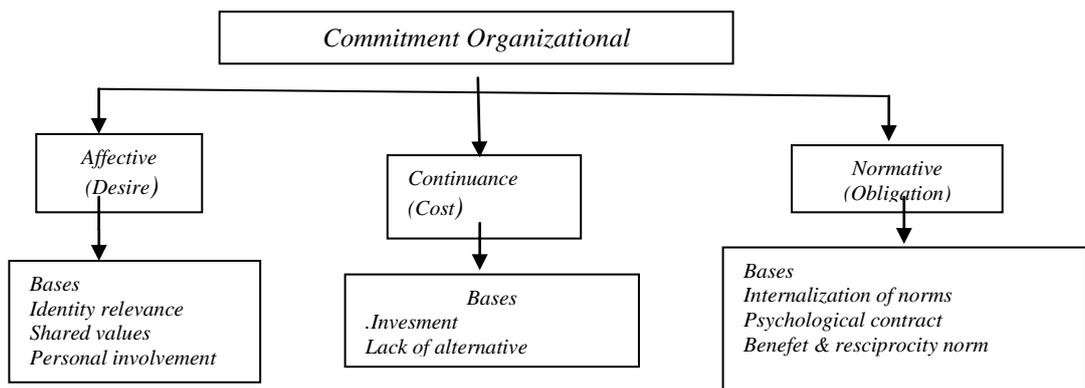
Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk untuk dimensi (Porter et. al., dalam Tella et al., 2007: 6), di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi (multi dimensi). Meyer dan Mien dalam Coetzee (2005) menyatakan terdapat tiga dimensi komitmen organisasional (gambar 2.2), yaitu:

- 1) *Affective commitment, the employe's emotional attachment to, identification with and employment in the organization* *Affective commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi

bagian dan organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.

- 2) *Continuance commitment, an awareness of the costs associated with leaving the organization. Continuance commitment* adalah suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial atau kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
- 3) *Normative commitment, a feeling of obligation to continue employment. Normative commitment* adalah suatu perasaan wajib dan pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi

Hal yang umum dari ketiga bentuk komitmen tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, Meyer dan Herseovitch dalam (Coetzee, 2005), menggambarkan ketiga bentuk komitmen organisasi dan faktor-faktor yang mendasarinya.



Sumber : Meyer dan Herscovitch (dalam Coetzee, 2005)

Gambar 2.1.
Organizational Commitment

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance* dan *normative*. Pegawai dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota organisasi guna menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga memungkinkan melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi berarti pada organisasi.

Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dan pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan *obligation*, di mana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dan organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

Van Dyne and Graham dalam Coetzee (2005) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi adalah sebagai berikut:

a. *Personal Factor* atau *Personal Characteristic*.

Banyak kajian mencoba menentukan apakah tipe tertentu dan karyawan lebih mungkin merasa terikat dengan pemberi kerja. Khususnya, pegawai yang memiliki sifat sangat teliti, ramah (*extroverted*) dan umumnya mempunyai suatu pandangan positif pada hidup (optimis) senang cenderung lebih komit. Pegawai yang berorientasi kepada team dan cenderung menempatkan tujuan dan perhatian kelompok di atas tujuannya sendiri, secara spesifik lebih terlibat dalam *citizenship behavior*. pegawai *empathetic* dan senang membantu orang lain (*altruistic*/rendah hati) juga cenderung lebih menunjukkan *citizenship behavior* di tempat kerja. Beberapa *personal characteristic* dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasi (Coetzee: 2005) adalah:

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi; Mathieu dan Zajac (1990); Meyer dan Allen (1997) dalam Chughtai dan Zafar (2006).
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah; Glisson dan Durick (1988) dalam Chughtai dan Zafar (2006).
- 3) Jenis Kelamin (Tomhill *et. al.*(1996) dalam Laka dan Mathebulla (2004). Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Status Perkawinan. Seseorang yang sudah menikah menjadi merasa lebih terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dibandingkan seseorang yang belum menikah (Johannes dan Taylor (1999); Tsui *et al.*(1994) dalam Chughtai dan Zafar (2006).
- 5) Keterlibatan kerja (*Job involvement*). Tingkat keterlibatan kerja seseorang berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi (Janis (1989); Loul (1995) dalam Chughtai dan Zafar (2006). Mowday *et al.* dalam Carmeli dan Cohen (2005: 63-86) menerangkan seorang karyawan lebih dahulu dijadikan terbiasa dengan pekerjaannya dan dilibatkan dalam pekerjaan tertentu, dan kemudian ketika kebutuhan mereka terpenuhi, hal ini akan mengembangkan rasa komitmen untuk organisasi.

b. *Situational Factors*

1) *Workplace Value*

Shared values adalah suatu komponen kritis dari hubungan keterikatan (*covenantal relationship*). Nilai-nilai seperti: *quality, innovation, cooperation, participation, trust*, mempermudah anggota organisasi untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah *quality products*, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan itu. Para pegawai akan lebih berkeinginan mencari solusi dan membuat usulan untuk berperan dalam mencapai kesuksesan organisasi.

2) *Organizational Justice*

Organizational justice atau keadilan organisasi menurut Hassan dan Chandaran (2005) meliputi: *distributive justice, procedural justice, dan interactional justice*. *Distributive justice* berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, sedangkan *procedural justice* memusatkan pada kewajaran proses pengambilan keputusan. *Interactional justice* mengacu persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi atau *informal interaction* antara karyawan yang menerima keputusan dengan pembuat keputusan. Persepsi positif dan keadilan organisasi mengakibatkan perilaku positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan (Schmiesing dan Safrit, 2006). Komitmen berkembang secara konsisten dan waktu ke waktu, sebagai hasil hubungan pegawai dengan pemberi kerja. Sikap ini secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi pegawai tentang keadilan di dalam organisasi yang bersangkutan (Knights dan Kennedy, 2005).

3) *Job Characteristics*

Job characteristic meliputi *meaningful work*, otonomi, dan umpan balik merupakan motivasi kerja yang bersifat internal. Menurut Jernigan, Beggs dan Kohut dalam Coetzee (2005) kepuasan atas otonomi (*perceived independence*), status (*sense of importance*) dan kebijakan (*satisfaction with organizational demands*) merupakan prediktor penting dan komitmen. Dengan demikian, karakteristik spesifik dan pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekwensinya serta rasa keterikatan dengan organisasi.

4) *Organizational Support*

Dukungan organisasional ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

c. *Positional Factors*

1) *Organizational Tenure*

salah satu antecedent dan komitmen organisasi adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu Meyer dan Allen, 1997 dalam Syauti et. al. (2012). Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga, dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) *Hierarchical Job Level*

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menemukan status *socio economic* sebagai prediktor komitmen yang paling kuat, sebab status yang tinggi cenderung meningkatkan baik motivasi maupun kemampuan untuk aktif terlibat (Coetzee, 2005). Menurut Armstrong (2006: 181-185), terdapat

tiga pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi: *a sense of belonging to the organization, a sense of excitement in the job, dan ownership* (pentingnya rasa memiliki).

a. *A sense of belonging to the organization*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: 1) mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi; 2) merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; 3) merasa nyaman dengan organisasi tersebut; 4) merasa mendapat dukungan yang penuh dan organisasi dalam bentuk misi yang jelas; nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. *A sense of excitement in the job*

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara : 1) mengenali faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*); 2) kualitas kepemimpinan; 3) kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal.

c. *Ownership*

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dan *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Jika pegawai merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika pegawai merasa ide-idenya didengar dan jika pegawai merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai. maka pegawai akan cenderung menerima

keputusan-keputusan perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan pegawai merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

Berdasarkan uraian teori di atas maka dalam penelitian ini **komitmen organisasional adalah merupakan sikap kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota utamadari organisasinya, mempunyai kemauan kuat untuk bekerja dan berusahabagi kepentingan organisasi, mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.** Komitmen organisasi pada penelitian ini diukur dengan tiga dimensi yang diadaptasi dari Meyer dan Herseovitch dalam (Coetzee, 2005), yaitu:

1. **Komitmen efektif**, yang diukur dengan indikator:
 - (1) Bangga terhadap perusahaan
 - (2) Usaha ekstra, peduli akan nasib perusahaan
 - (3) Senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja
2. **Komitmen Kontinu**, yang diukur dengan indikator:
 - (1) Tingkat kesesuaian dengan kebijakan perusahaan
 - (2) Tingkat loyalitas pada perusahaan
 - (3) Tingkat alternatif pekerjaan
3. **Komitmen normatif**, yang diukur dengan indikator:
 - (1) Tingkat kecocokan dengan norma-norma perusahaan
 - (2) Perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat kerja
 - (3) Penerimaan semua tipe pekerjaan

2.2. Penelitian Terdahulu.

Pada sub bab ini akan diuraikan suatu kajian literatur yang berasal dari peneliti-peneliti terdahulu berkenaan dengan variabel yang diteliti, seperti ditunjukkan pada tabel 2.1. di bawah :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Jurnal	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
1	Rohani Salleh,	<i>Job Satisfaction,</i>	Komitmen	Kepuasan	Temuan menunjukkan

No	Nama Peneliti dan Jurnal	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
	Mishaliny Sivadahasan Nair, and Haryanni Harun (2012) <i>International Journal of Economics and Management Engineering</i> <i>Vol:6, No:12</i>	<i>Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia</i>	Organisasi dan <i>Turnover Intention</i>	Kerja	bahwa responden cukup puas dengan aspek kepuasan kerja seperti promosi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan pengawas tetapi tidak puas dengan gaji. Mereka juga memiliki tingkat komitmen yang moderat dengan niat yang sangat tinggi untuk meninggalkan organisasi. Semua aspek kepuasan (kecuali rekan kerja) dan komitmen organisasi secara negatif dan signifikan terkait dengan intensi <i>turnover</i> .
2	Linyi Song (2016) <i>International Review of Research in Emerging Markets and the Global</i>	<i>A Study of Factors Influencing Turnover Intention of King Power Group at Downtown Area in Bangkok, Thailand</i>	Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i>	Stres, Pengalaman, kepemimpinan, dan kepuasan kerja	hasil dari penelitian ini menyiratkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik berkaitan dengan stres, pengalaman, gaji, dukungan kepemimpinan,

No	Nama Peneliti dan Jurnal	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
	<i>Economy (IRREM) An Online International Research Journal (ISSN: 2311-3200) 2016 Vol: 2 Issue: 3</i>				kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan berpindah. Dengan demikian, manajer perusahaan harus mengembangkan strategi yang akan melayani semua karyawan bekerja dengan komitmen yang tinggi dan puas kepada perusahaan dan membuat mereka tetap bersama perusahaan

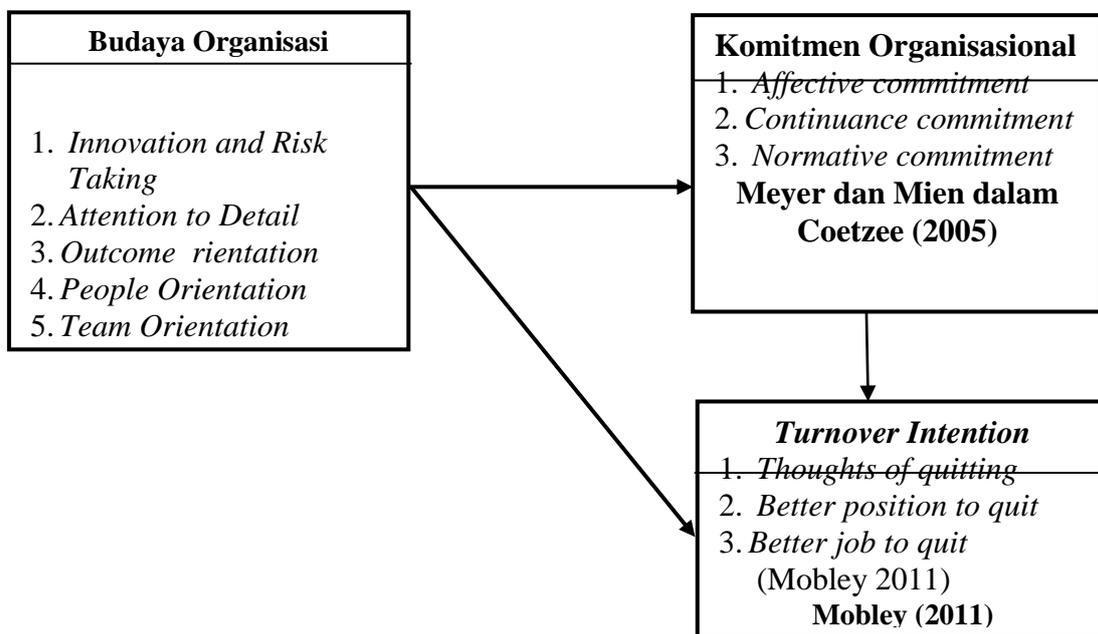
3	S. Batty Dorance Jeen (2014) <i>International Journal of Business and Administration Research Review. Vol.1, Issue No.3</i>	<i>A Study On Attrition – Turnover Intentions In Retail Industry</i>	<i>Turnover Intention</i>	Pengembangan karir, kompensasi	Hasil analisis ekonometrik, diketahui bahwa intensi turnover memiliki pengaruh pada faktor atrisi seperti QWL, pertumbuhan karir, jam kerja, alasan pribadi / keluarga, dan hubungan dengan rekan kerja internal, kesejahteraan, kondisi kerja, dan gaji.
4	Alexandro Beato and Gergana Velkova (2017)	<i>Implementing Effective Strategies to Reduce Employee</i>	<i>Turnover Intention</i>	Kepemimpinan, kompensasi	Beberapa temuan: kepemimpinan yang mendukung mengurangi <i>turnover</i> karyawan, mengelola

	<i>The International Journal Of Business & Management, Vol 5 Issue 4, ISSN 2321–8916</i>	<i>Turnover: Retail Managers Share Experiences</i>			penjadwalan personil menurunkan <i>turnover</i> karyawan, dan kompensasi yang kompetitif mengurangi <i>turnover</i> karyawan. Mengurangi <i>turnover</i> karyawan berkontribusi terhadap perubahan sosial dengan memberikan pemimpin toko ritel dan manajer dengan wawasan berharga yang dapat mengarah pada peningkatan keberlanjutan, pertumbuhan organisasi yang lebih baik, dan peningkatan profitabilitas. Pengurangan <i>turnover</i> karyawan mungkin juga mengarah pada peluang kerja baru dan mempromosikan kemakmuran bagi keluarga lokal dan masyarakat.
5	Mariyam Imna and Zubair Hassan (2015) <i>International Journal of Accounting & Business Management Vol. 3 (No.1), ISSN: 2289-4519</i>	<i>Influence of Human Resource Management practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry</i>	<i>Turnover Intension</i>	Kesehatan dan Keselamatan, Pelatihan, Penilaian Kerja, pengembangan karir, kompensasi	Hasil penelitian menemukan bahwa tiga praktik sumber daya manusia seperti pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan, dan kesehatan dan keselamatan memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini tidak menemukan pengaruh yang signifikan dari pelatihan dan pengembangan atau penilaian kinerja pada retensi karyawan.

2.3. Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian pemikiran dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka diduga bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, kompetensi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* Karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta..

Dari uraian pemikiran di atas maka secara skematik kerangka penelitian dapat diilustrasikan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan mengacu pada model penelitian di atas maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta.

H2 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta.

H3 : Terdapat budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik explanasi deskriptif dan asosiatif. Teknik eksplanasi deskriptif dan asosiatif digunakan untuk memperoleh informasi tentang Menurunkan *Turnover Intention* karyawan *The Foodhall* di Provinsi DKI Jakarta. yang terdiri dari budaya organisasi dan komitmen organisasi . Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2013:11) metode asosiatif adalah “penelitian yang mencari hubungan antara dua variabel atau lebih”. Tujuan dari penelitian ini adalah mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

Pada penelitian ini digunakan dua metode survey yaitu *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Menurut Malholtra (2007:175) penelitian deskriptif survey adalah “penelitian untuk mendapatkan informasi spesifik melalui kuesioner yang terstruktur yang diberikan kepada responden”. penelitian survey merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemui kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis. Penelitian ini juga dibatasi pada pengertian survey sampel yang bertujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelum dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, tetapi generalisasi yang dilakukan bisa lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif (Kerlinger, 2006:660).

Explanatory research menurut Malholtra (2007:75) ialah salah satu jenis desain penelitian yang memiliki tujuan utama untuk menyediakan wawasan dan pemahaman

dari situasi masalah yang dihadapi peneliti. Oleh karena itu tipe penyelidikan (*investigation type*) dalam penelitian ini adalah tipe kausalitas. Tipe kausalitas merupakan jenis penelitian dengan tujuan utama untuk menganalisa hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi antar variabel diteliti.

Desain penelitian ini, dikelompokkan ke dalam penelitian deskriptif dengan maksud memberikan gambaran terhadap berbagai karakteristik variabel yang diajukan serta keterkaitannya dengan fenomena yang terjadi secara faktual melalui persepsi karyawan mengenai Menurunkan karyawan Pada *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta. Sedangkan dalam upaya menjawab hipotesis penelitian, digunakan penelitian verifikatif yang dapat bersandarkan pada penggunaan metode survey dengan tipe penelitian yang dapat dikelompokkan kedalam tipe *explanatory research* karena mampu menggambarkan hubungan kausal antara variabel-variabel (Aaker et al 2011:75): Churchill, Gilbert A Lacobucci Dawn (2005:74) Cooper, Donald R dan Schindler,2006: 20)

Unit analisis dalam penelitian ini adalah para karyawan pada 25 gerai *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta. *Time horizon* dalam penelitian ini adalah *crosssectional*, dimana penelitian dilakukan dalam satu waktu secara serentak.

3.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian adalah sebuah konsep yang mempunyai penjabaran dari variabel yang ditetapkan dalam suatu penelitian dan dimaksudkan untuk memastikan agar variabel yang diteliti secara jelas dapat ditetapkan indikatornya.

Dalam operasionalisasi variabel, berikut ini diperlihatkan indikator yang digunakan untuk mengukur penelitian, baik variabel eksogen ataupun variabel endogen. Sementara skala yang digunakan untuk mengukur instrument adalah tipe Skala Likert.

3.2.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi pada penelitian ini diukur dengan tujuh dimensi, yaitu:

8. *Inovation and Risk Taking*, yang diukur dengan indikator:

- (4) Gagasan yang bersifat inovatif dan kreatif
 - (5) Memiliki inovasi baru
 - (6) Berani mengambil resiko
9. *Attention to Detail*, yang diukur dengan indikator:
- (4) Tingkat menganalisis masalah dengan baik
 - (5) Melaksanakan pekerjaan secara rinci
 - (6) Memiliki ketelitian pekerjaan
10. *Outcome Orientation*, yang diukur dengan indikator:
- (4) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
 - (5) Melaksanakan tugas secara efektif
 - (6) Melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur kerja
11. *People Orientation*, yang diukur dengan indikator:
- (3) Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh
 - (4) Termotivasi menjadi karyawan yang baik
12. *Team Orentation*, yang diukur dengan indikator:
- (4) Mampu bekerja sama dengan rekan kerja
 - (5) Memecahkan masalah secara tim
 - (6) Orientasi pada kerjasama tim
13. *Agressiveness*, yang diukur dengan indikator:
- (4) Mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat
 - (5) Agresif dalam melakukan pengawasan
 - (6) Memperhatikan pekerjaan karyawan
14. *Stabilty*, yang diukur dengan indikator:
- (3) Menjaga stabilitas kerja dengan baik
 - (4) Memberlakukan tata tertib pada karyawan.

Kisi-kisi budaya organisasi berdasarkan indikator yang telah diuraikan diatas dapat disusun dalam tabel kisi-kisi seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini

Tabel 3.1
Kisi-kisi Budaya Organisasi

Nama Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Item
Budaya Organisasi	didefinisikan	<i>Inovation and</i>	1. Gagasan yang	BO1

Nama Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Item
	sebagai suatu sistem pengertian bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.	<i>Risk Taking (X1)</i>	inovatif dan kreatif 2. Memiliki inovasi baru 3. Berani mengambil resiko	BO2 BO3
		<i>Attention to Detail (X2)</i>	1. Dapat menganalisis masalah dengan baik 2. Melaksanakan pekerjaan secara rinci 3. Memiliki ketelitian pekerjaan	BO4 BO5 BO6
		<i>Outcome Orientation (X3)</i>	1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Melaksanakan tugas secara efektif 3. Melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja	BO7 BO8 BO9
		<i>People Orientation (X4)</i>	1. Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh 2. Termotivasi menjadi karyawan yang baik	BO10 BO11
		<i>Team Orientation (X5)</i>	1. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja 2. Dapat memecahkan masalah secara tim 3. Orientasi pada kerja sama tim	BO12 BO13 BO14
		<i>Agressiveness (X6)</i>	1. Mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat 2. Agresif dalam melakukan pengawasan 3. Memperhatikan pekerjaan karyawan	BO15 BO16 BO17
		<i>Stabilty (X7)</i>	1. Menjaga stabilitas kerja dengan baik 2. Memberlakukan tata tertib pada karyawan	BO18 BO19

3.2.2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah merupakan sikap kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota utama dari organisasinya, mempunyai kemauan kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi, mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi pada penelitian ini diukur dengan tiga dimensi, yaitu:

4. Komitmen efektif, yang diukur dengan indikator:
 - (4) Bangga terhadap perusahaan
 - (5) Usaha ekstra, peduli akan nasib perusahaan
 - (6) Senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja
5. Komitmen Kontinu, yang diukur dengan indikator:
 - (4) Tingkat kesesuaian dengan kebijakan perusahaan
 - (5) Tingkat loyalitas pada perusahaan
 - (6) Tingkat alternatif pekerjaan
6. Komitmen normatif, yang diukur dengan indikator:
 - (4) Tingkat kecocokan dengan norma-norma perusahaan
 - (5) Perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat kerja
 - (6) Penerimaan semua tipe pekerjaan

Kisi-kisi komitmen organisasi berdasarkan indikator yang telah diuraikan diatas dapat disusun dalam kisi-kisi seperti terlihat pada tabel dibawah ini

Tabel 3.2
Kisi-kisi Komitmen Organisasional

Nama Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Item
Komitmen Organisasional	adalah sikap kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang mempunyai keinginan kuat	Komitmen Afektif (Y1)	1. Bangga terhadap perusahaan 2. Peduli akan nasib perusahaan 3. Senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja	KO1 KO2 KO3

Nama Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Item
	untuk menjadi anggota utamadari organisasinya, mempunyai kemauan kuat untuk bekerja dan berusahabagi kepentingan organisasi , mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi	Komitmen Kontinu (Y2)	1. Kesesuaian dengan kebijakan perusahaan mengenai karyawan 2. Loyalitas pada perusahaan 3. Alternatif pekerjaan lain	KO4 KO5 KO6
		Komitmen Normatif (Y3)	1. Kecocokan dengan norma-norma perusahaan. 2. Perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat kerja 3. Penerimaan semua tipe pekerjaan	KO7 KO8 KO9

3.2.3. Turnover Intention

Turnover intention adalah merupakan keinginan untuk pindah kerja karyawan, baik yang ditunjukkan maupun tidak ditunjukkan dalam kinerja akibat kondisi yang tidak sesuai dengan tujuan individual. *Turnover intention* pada penelitian ini diukur dengan tiga dimensi, yaitu:

4. Dimensi *Quitting* /berhenti bekerja, yang diukur dengan indikator:

- (4) Tingkat mendapatkan pekerjaan baru
- (5) Tingkat lingkungan kerja
- (6) Tingkat kesehatan

2. Dimensi *Better Position*/posisi yang lebih baik, yang diukur dengan indikator:

- (5) Tingkat keinginan untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih baik
- (6) Tingkat keinginan mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih baik
- (7) Tingkat keinginan untuk meningkatkan kemampuan diri
- (8) Tingkat keinginan untuk untuk memajukan perusahaan.

3. Dimensi *Better Job*/pekerjaan yang lebih baik, yang diukur dengan indikator:

- (6) Tingkat keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang
- (7) Tingkat keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan

- (8) Tingkat transportasi yang mudah
- (9) Tingkat jarak tempuh yang dekat
- (10) Tingkat keluarga yang mendukung

Kisi-kisi *Turnover Intention* berdasarkan indikator yang telah diuraikan diatas dapat disusun dalam kisi-kisi seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3

Kisi-kisi *Turnover Intention*

Nama Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Kode Item
<i>Turnover intention</i>	karyawan dapat didefinisikan keinginan pindah kerja karyawan baik yang ditunjukkan maupun tidak ditunjukkan dalam kinerja akibat kondisi yang tidak sesuai dengan individu	<i>Quitting/berhenti kerja (Y4)</i>	1. Keinginan untuk pindah bekerja jika mendapatkan tawaran pekerjaan baru	TI1
			2. Karena lingkungan kerja	TI2
			3. Karena kesehatan	TI3
		<i>Better position/posisi yang baik (Y5)</i>	1. Keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik	TI4
			2. Keinginan mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih baik	TI5
			3. Keinginan untuk meningkatkan diri	TI6
4. Keinginan untuk memajukan perusahaan	TI7			
<i>Better Job/pekerjaan yang baik (Y6)</i>	1. Pekerjaan yang lebih menantang	TI8		
	2. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan	TI9		
	3. Transportasi	TI10		

			<p>mudah</p> <p>4. Jarak tempuh yang dekat</p> <p>5. Keluarga mendukung</p>	<p>TI11</p> <p>TI12</p>
--	--	--	---	-------------------------

3.3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dari dokumentasi atau laporan yang tersedia pada institusi terkait. Sedangkan data primer yang berupa budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi, komitmen organisasi, dan *turnover intention* bersumber dari para Karyawan pada perusahaan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta.

Dalam penelitian ini diperlukan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data tersebut dilakukan dengan cara :

- Penelitian kepustakaan (*Library research*), digunakan untuk mendapatkan data sekunder, yaitu pencarian bahan-bahan dan teori-teori dengan mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
- Penelitian lapangan (*Field research*), digunakan untuk mendapatkan data primer, yaitu dengan mendatangi para Karyawan kontrak untuk melakukan pengamatan langsung serta memperoleh data dan informasi mengenai masalah yang sedang diteliti.

Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara :

- Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya. Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (Sugiyono, 2013 : 204).

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013 : 61). Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi (*unit analisis*) adalah para Karyawan perusahaan *The foodhall*

di DKI Jakarta. Adapun populasi dalam penelitian ini berdasarkan data Aprindo (2016) adalah para Karyawan yang berjumlah 1982 dari duapuluh lima perusahaan *The foodhall* di DKI Jakarta.

Tabel 3.4

Populasi Karyawan Perusahaan *The Foodhall* di Provinsi DKI Jakarta

No.	Area	Gerai	Jumlah karyawan
1	Pusat	Plaza Indonesia	175
2		Grand Indonesi	165
3		Istana Sahid	18
4	Selatan	Plaza Senayan	170
5		Senayan City	160
6		Pomdok Indah Mall 2	160
7		Fx Lifestyle	35
8		Senayan Residence	24
9		Bellagio	30
10		Puri Casablanca	33
11		Gardenia	24
12		Pavillion	23
13		Villa Delima	80
14		Setiabudi	32
No.	Area	Gerai	Jumlah karyawan
15	Barat	Kebon Jeruk	98
16		Belleza Shopping Arcade	80
17		Lippo Mall Puri	80
18		Alam Sutra	98
19	Timur	Green Terrace	28
20		Depok Mall	55
21	Utara	Kelapa Gading	155
22		Ancol Mansion	27
23		Summarecon Mall Bekasi	95

24		Pantai Indah Kapuk	115
25		Cikarang	22
	Total Karyawan		1982

Sumber : Aprindo (2016)

∥

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013: 62). Sementara Sekaran (2011: 244) menyatakan bahwa sampel adalah sub kelompok atau bagian dari populasi terdiri dari beberapa anggota terpilih dari populasi, dengan kata lain sebagian dari elemen populasi.

Ukuran sampel yang digunakan memperhatikan teknik analisis yang digunakan dalam uji hipotesis yaitu model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*). Dalam menentukan jumlah sampel, Sekaran (2011: 296) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

1. Ukuran sampel di antara 30 s/d 500 elemen, untuk sebagian besar penelitian.
2. Jika sampel dipecah lagi kedalam subsampel (laki-laki/perempuan, junior/senior, dsb.), jumlah minimum subsampel harus 30 untuk tiap kategori.
3. Penelitian *multivariate* (termasuk analisis regresi *multivariate*) ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (10 kali atau lebih) dari jumlah variabel yang akan dianalisis.
4. Penelitian eksperimental yang sederhana, dengan eksperimen yang ketat (*matched pair*), ukuran sampel biasa antara 10 s.d. 20 elemen.

Joreskog dan Sorbom (2001:32) dalam Bachrudin Tobing (2003:68) menyatakan bahwa ukuran sampel yang diperlukan untuk *analysis Structural Equation Model* adalah paling sedikit 200 pengamatan. Joreskog dan Sorbom (2001: 32) menyatakan bahwa hubungan antara banyaknya variabel dan ukuran sampel dalam model persamaan dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini

Tabel 3.5.

**Banyaknya Variabel dan Ukuran sampel Minimal
Analisis *Structural Equation Model* (SEM)**

No.	Banyaknya Variabel	Ukuran Sampel
1	3	200
2	5	200
3	10	200
4	15	360
5	20	630
6	25	975
7	30	1395

Sumber : Joreskog dan Sorbom dalam Bachrudin Tobing (2003)

Berkaitan dengan *rule of thumb* dalam SEM, Hair et. al. (2010) menyatakan bahwa dalam menentukan ukuran sampel, terdapat rasio minimum yaitu 5 responden untuk setiap parameter dalam penelitian, atau 10 responden untuk setiap 1 parameter, atau 15 responden untuk setiap 1 parameter. Berdasarkan *rule of thumb* dalam SEM tersebut, maka dalam penelitian ini digunakan perbandingan 5:1. Penelitian ini memiliki 71 parameter (indikator), maka ukuran sampel minimal adalah:

$$\begin{aligned}
 n &= \text{jumlah parameter} \times 5 \\
 &= 40 \times 5 \\
 &= 200 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, ukuran minimal sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebesar 200 responden.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *probability sampling*. Sugiyono (2013: 63), *probability sampling* adalah metode pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (Karyawan) populasi untuk dipilih menjadi sampel. Kemudian metode *probability sampling* yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah dengan teknik *proportionate random sampling*. Sedangkan menurut Supranto dan Nandan Limakrisna (2012: 42) bahwa teknik *proportionate random sampling* adalah sampling dimana elemen-elemen populasi terdiri dari elemen-elemen yang lebih kecil secara proporsional. Sementara Sugiyono (2013: 65) *proportionate random sampling* adalah teknik sampling yang digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas. Sehingga berdasarkan teknik *proportionate random sampling* maka *frame sampling* penelitian ini adalah seperti terlihat pada Tabel 3.8 di bawah ini

Tabel 3.6

Populasi dan Sampel Karyawan Perusahaan *The Foodhall* di DKI Jakarta

No.	Area	Gerai	Populasi (Orang)	Sampel (Orang)	Pre-Test (Orang)
1	Pusat	Plaza Indonesia	175	18	2
2		Grand Indonesi	165	17	2
3		Istana Sahid	18	2	1
4	Selatan	Plaza Senayan	170	17	2
5		Senayan City	160	16	1
6		Pondok Indah Mall 2	160	16	2
7		Fx Lifestyle	35	4	1
8		Senayan Residence	24	2	1
9		Bellagio	30	3	1
10		Puri Casablanca	33	3	1
11		Gardenia	24	2	1
12		Pavillion	23	2	1
13		Villa Delima	80	8	1
14		Setiabudi	32	3	1
15	Barat	Kebon Jeruk	98	10	1
16		Belleza Shopping Arcade	80	8	1
17		Lippo Mall Puri	80	8	1
18		Alam Sutra	98	10	1
19	Timur	Green Terrace	28	3	1
20		Depok Mall	55	6	1
21	Utara	Kelapa Gading	155	16	1
22		Ancol Mansion	27	3	1
23		Summarecon Mall Bekasi	95	10	1
24		Pantai Indah Kapuk	115	12	2
25		Cikarang	22	2	1
Total Karyawan			1982	200	30

Sumber : Aprindo (2016)

\

3.5. Metode Pengumpulan Data

Seperti yang telah dijelaskan dalam metode penelitian, penelitian ini merupakan penelitian persepsi/opini dari objek penelitian, yang dalam hal ini adalah para Karyawan perusahaan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, oleh karenanya jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*), dengan demikian data penelitian diperoleh langsung dari sumbernya yaitu (data primer) dan data sekunder untuk data pendukung. Sedangkan sumber data, yaitu (1) Sumber data sekunder adalah dari perusahaan *The FoodHall* di DKI Jakarta, Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo), Biro Pusat Statistik, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi DKI Jakarta, (2) Sumber data primer yaitu para Karyawan perusahaan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta. Jenis dan sumber data sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengumpulan data yang lengkap, baik untuk data sekunder (perusahaan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta) beserta fenomenanya, maupun data primer tentang persepsi dilakukan melalui kegiatan survei. Data yang diperlukan dari kedua jenis data tersebut dikumpulkan dengan teknik sebagai berikut :

1. Teknik Kuesioner

Kuesioner, merupakan instrument pengumpul data primer dengan menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang disusun sesuai tujuan penelitian untuk dibagikan kepada responden.

2. Teknik Observasi

Observasi, mengadakan pengamatan langsung untuk memperoleh informasi lain yang belum dapat diperkirakan sebelumnya, menelaah dan mengkaji catatan/ laporan tahunan, dokumen-dokumen lain dari berbagai lembaga yang ada kaitannya dengan permasalahan yang akan diteliti.

Sebelum kuesioner didistribusikan kepada responden, dilakukan beberapa pengujian terlebih dahulu, yaitu pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat uji melakukan fungsi ukurannya. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai varians kesalahan yang kecil sehingga data yang terkumpul merupakan alat yang dapat dipercaya. Dengan kata lain (Cooper & Schindler, 2011) tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas sangat berkaitan dengan ketepatan hasil pengukuran suatu alat ukur, langkah yang ditempuh untuk memperoleh alat ukur yang valid dengan menentukan konstruk item-item berdasarkan konsep operasional variabel beserta indikatornya, sehingga diperoleh alat ukur yang memiliki kesesuaian dengan teori.

Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*validity construct*) yang menentukan validitas dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas.

Rumus korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus *product-moment* (Sugiyono, 2013 : 182) sebagai berikut :

$$r_b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_b = Koefisien korelasi Pearson antar item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X = Skor item instrumen yang akan digunakan

Y = Skor semua item instrumen dalam variabel tersebut

n = Jumlah responden dalam uji coba instrumen

Sedangkan pengujian keberartian koefisien korelasi (r_b) dilakukan dengan taraf signifikansi 5%. Rumus uji t yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}; db = n - 2 \quad (\text{Sugiyono, 2013 : 182})$$

Keputusan pengujian validitas konsumen dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

1. Item pertanyaan/pertanyaan kuesioner penelitian dikatakan valid jika t_{hitung} lebih besar atau sama dengan t_{tabel} .
2. Item pertanyaan/pertanyaan kuesioner penelitian tidak valid jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel}

Menurut Sugiyono, bila validitas tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas, maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat (Sugiyono, 2013 : 126). Untuk mengukur tingkat validitas dari setiap item kuisisioner digunakan *software* SPSS yang merupakan alat ukur dari penilaian.

Sebelum disebarkan kuesioner dalam penelitian ini, maka diuji validasinya agar butir instrumen benar-benar saheh/valid dapat mengukur sesuai dengan teori yang digunakan. Untuk itu peneliti mencoba dengan menggunakan sampel sebanyak 30 Karyawan *The Foodhall* di Provinsi DKI Jakarta. Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi terdiri dari 19 pernyataan, pengembangan karir terdiri dari 17 pernyataan, kompensasi terdiri dari 14 pernyataan, komitmen organisasi terdiri dari 9 pernyataan, dan *turnover intention* 12 pernyataan.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama. Yang dimaksud dengan reliabilitas adalah menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjukkan tingkat keterandalan tertentu. Reliabel artinya, dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. (Suharsimi, 2002:154)

Untuk melakukan uji reliabilitas, penulis menggunakan rumus alpha. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Membuat daftar distribusi nilai untuk setiap bulir angket dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Memberikan nomor pada angket yang masuk.
 - b. Memberikan skor pada setiap bulir sesuai dengan bobot yang telah ditentukan yakni kategori 5 skala Likert.

- c. Menjumlahkan skor untuk setiap responden dan kemudian jumlah skor ini dikuadratkan.
 - d. Menjumlahkan skor yang ada pada setiap bulir dari setiap jawaban yang diberikan responden.
 - e. Mengkuadratkan skor jawaban dari tiap-tiap responden untuk setiap bulir dan kemudian menjumlahkannya.
2. Menghitung koefisien r untuk uji reliabilitas dengan menggunakan rumus alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] - \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (\text{Suharsimi, 2002:171})$$

Keterangan :

- r_{11} = Reliabilitas Instrumen
- k = banyaknya bulir soal
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian bulir
- σ_t^2 = varian total

Adapun ketentuannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan koefisien reliabilitas instrumen, terlebih dahulu setiap bulir tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan jumlah varian bulir ($\sum \sigma_b^2$) dengan rumus sebagai berikut :

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n} \quad (\text{Suharsimi, 2002:171})$$

2. Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan perhitungan untuk mendapatkan varian total (σ_t^2)
3. Mengkonsultasikan nilai r dengan pedoman interpretasi koefisien korelasi untuk mengetahui apakah instrumen angket yang digunakan reliabel atau tidak.
4. Jika nilai reliabilitas alpha lebih besar dari 0,7 maka instrument dapat dinyatakan reliable (Suharsimi, 2002: 171).

3.6. tode Analisis Data

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu mengukur pengaruh dari variabel independen (budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi) terhadap variabel dependen (*turnover intention*), melibatkan variabel *intervening* (komitmen organisasi), maka pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang digunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) di dalam disertasi ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Alasan pemilihan metode ini adalah kemampuannya dalam mengukur konstruk secara tidak langsung, yaitu melalui indikator-indikatornya serta sekaligus menganalisis variabel indikator dan variabel laten.

Dengan *Structural Equation model* dapat dianalisis hubungan antara variabel indikator dengan variabel latennya yang dikenal sebagai persamaan pengukuran (*measurement equation*), dan hubungan antara variabel satu dengan variabel laten lainnya yang dikenal sebagai persamaan struktural (*structural equation*), secara bersama-sama melibatkan kekeliruan pengukuran. Dalam *structural equation model*, variabel dependen/terikat disebut juga variabel endogen sedangkan variabel bebas disebut juga sebagai variabel eksogen.

Analisis *Structural Equation Model* akan memberikan gambaran kejelasan hubungan dan besarnya pengaruh antara variabel penelitian yang sangat berguna untuk mengupas secara terinci berbagai faktor yang mampu meningkatkan komitmen organisasi dan *turnover intention*. Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, sesuai dengan tujuan penelitian .

Penelitian ini termasuk dalam lingkup kajian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dengan fokus pembahasan pada komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Komitmen organisasi dan *turnover intention* dapat dibangun oleh beberapa faktor diantaranya budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi. Karena penelitian ini mengamati dari persepsi Manajemen yang dalam hal ini adalah yang merupakan tema sentral penelitian ini dari sudut budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi, serta dampaknya terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention*.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam melakukan analisis SEM (Widjanto, 2008), yaitu:

1. Merumuskan Model

Setelah masalah penelitian berhasil dirumuskan, kemudian dengan basis kerangka teoritis tertentu dan kajian hasil penelitian yang relevan dikemukakan kerangka

pemikiran dan selanjutnya diajukan hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian inilah sebagai model yang diusulkan untuk dikonfirmasi secara empiris melalui penggunaan metode analisis SEM. Sekali lagi, SEM tidak dimaksudkan untuk menghasilkan model, tetapi mengkonfirmasi model (model pengukuran dan model struktural) yang berhasil dirumuskan berdasarkan kajian teoritis tertentu dan kajian hasil-hasil penelitian yang relevan.

2. Membuat Diagram Jalur (Spesifikasi Model)

Ketika model berhasil dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah meragakan model (pengukuran dan struktural) yang hendak diuji ke dalam bentuk diagram jalur lengkap. Diagram jalur lengkap ini dalam program *Lisrel* disebut sebagai *basic model*. Gambar 4.1 di bawah ini meragakan sebuah diagram jalur lengkap (*basic model*) versi *Lisrel*. Artinya semua notasi dan tanda gambar dalam gambar tersebut mengacu pada konvensi sebagaimana dijelaskan di atas. Kemudian Gambar 4.1 di bawah ini juga menjelaskan hubungan antara lima variabel yaitu, tiga variabel laten eksogen (ξ_1 , ξ_2 , dan ξ_3) dan dua variabel laten endogen (η_1 dan η_2), di mana:

ξ_1 = Budaya Organisasi

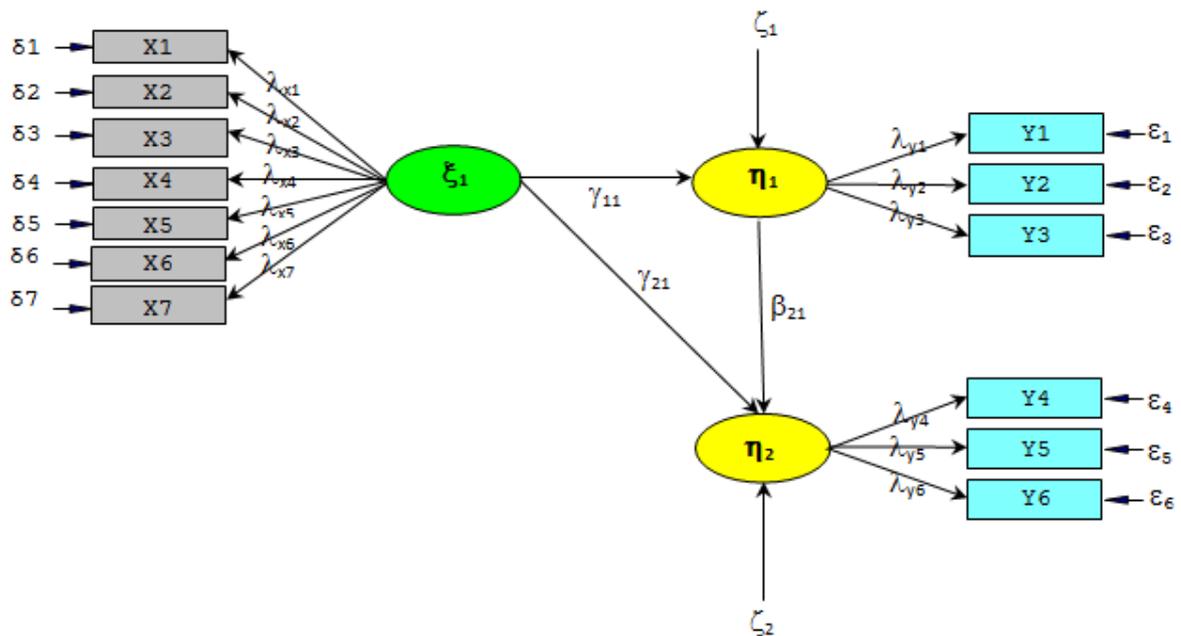
ξ_2 = Pengembangan Karir

ξ_3 = Kompensasi

η_1 = Komitmen Organisasi

η_2 = *Turnover Intention*

Secara skematik model hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1

Model Persamaan Struktural (SEM)

Keterangan:

ξ_1 = Budaya Organisasi (BO)

ξ_2 = Komitmen Organisaional (KO)

η_2 = *Turnover Intention* (TI)

X1-X7 = *Manifest* (Dimensi) Budaya Organisasi

Y1-Y3 = *Manifest* (Dimensi) Komitmen Organisasional

Y4-Y6 = *Manifest* (Dimensi) *Turnover Intention*

γ_{11} = Koefisien jalur dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional

γ_{21} = Koefisien jalur dari budaya organisasi terhadap *turnover intention*

β_{21} = Koefisien jalur dari komitmen organisasional terhadap *turnover intention*

$\lambda_{x1} - \lambda_{x7}$:*Loading factor* dimensi budaya organisasi

$\lambda_{y1} - \lambda_{y3}$:*Loading factor* dimensi komitmen organisasional

$\lambda_{y4} - \lambda_{y6}$:*Loading factor* dimensi *turnover intention*

$\delta_1 - \delta_7$:*Error variance* dimensi budaya organisa

$\epsilon_1 - \epsilon_3$:*Error variance* dimensi komitmen organisasional

$\epsilon_4 - \epsilon_6$:*Error variance* dimensi *turnover intention*

2. Merumuskan Persamaan Pengukuran dan Struktural

Setelah diagram jalur lengkap berhasil dibuat, maka langkah selanjutnya adalah mengkonversi diagram jalur ke dalam bentuk persamaan, yaitu pengukuran untuk variabel laten eksogen, persamaan pengukuran untuk variabel laten endogen, dan persamaan struktural. Adapun cara merumuskan ketiga persamaan tersebut digunakan pedoman sebagai berikut:

1. Persamaan Model Pengukuran

- a. Variabel manifes eksogen = fungsi dari variabel laten eksogen + error
- b. Variabel manifes endogen = fungsi dari variabel laten endogen + error

2. Persamaan Model Struktural

- a. Variabel laten endogen = fungsi dari variabel laten eksogen variabel laten endogen lainnya + error

Berpegang pada pedoman tersebut, serta konvensi sebagaimana dikemukakan di atas dapat dikemukakan tiga persamaan umum dalam SEM, sebagai berikut:

1. Persamaan Model Pengukuran Variabel Laten Eksogen, disebut *X-Measurement Relationships* atau X-model dinyatakan sebagai:

$$X_p = \lambda^{(x)}_{pm} \xi_m + \delta_p; \text{ Asumsi: } \delta_p \text{ dengan } \xi_m \text{ tidak berkorelasi.}$$

Persamaan pengukuran variabel laten eksogen untuk model dalam gambar 3.1, yaitu; ξ_1 , ξ_2 dan ξ_3 dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen ξ_1 adalah:

$$X_1 = \lambda^{(x)}_{11} \xi_1 + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda^{(x)}_{21} \xi_1 + \delta_2$$

$$X_3 = \lambda^{(x)}_{31} \xi_1 + \delta_3$$

$$X_4 = \lambda^{(x)}_{41} \xi_1 + \delta_4$$

$$X_5 = \lambda^{(x)}_{51} \xi_1 + \delta_5$$

$$X_6 = \lambda^{(x)}_{612} \xi_1 + \delta_6$$

$$(7) X_7 = \lambda^{(x)}_{71}\xi_1 + \delta_7$$

b. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen ξ_2 adalah:

$$(8) X_8 = \lambda^{(x)}_{82}\xi_2 + \delta_8$$

$$(9) X_9 = \lambda^{(x)}_{92}\xi_2 + \delta_9$$

$$(10) X_{10} = \lambda^{(x)}_{102}\xi_2 + \delta_{10}$$

$$(11) X_{11} = \lambda^{(x)}_{112}\xi_2 + \delta_{11}$$

$$(12) X_{12} = \lambda^{(x)}_{122}\xi_2 + \delta_{12}$$

$$(13) X_{13} = \lambda^{(x)}_{132}\xi_2 + \delta_{13}$$

c. Persamaan pengukuran variabel laten eksogen ξ_3 adalah:

$$(14) X_{14} = \lambda^{(x)}_{143}\xi_3 + \delta_{14}$$

$$(15) X_{15} = \lambda^{(x)}_{153}\xi_3 + \delta_{15}$$

2. Persamaan model pengukuran variabel laten endogen disebut *Y-Measurement Relationship* atau Y-model dinyatakan sebagai berikut:

$$Y_p = \lambda^{(y)}_{qn}\eta_n + \varepsilon_q; \text{ Asumsi: } \varepsilon_q \text{ dengan } \eta_n \text{ tidak berkorelasi.}$$

persamaan pengukuran untuk variabel laten endogen untuk model pada gambar 3.1, yaitu η_1 dan η_2 dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Persamaan pengukuran variabel laten endogen η_1 :

$$(1) Y_1 = \lambda^{(y)}_{1.1}\eta_1 + \varepsilon_1$$

$$(2) Y_2 = \lambda^{(y)}_{2.1}\eta_1 + \varepsilon_2$$

$$(3) Y_3 = \lambda^{(y)}_{3.1}\eta_1 + \varepsilon_3$$

b. Persamaan pengukuran variabel laten endogen η_2 :

$$(4) Y_4 = \lambda^{(y)}_{4.2}\eta_2 + \varepsilon_4$$

$$(5) Y_5 = \lambda^{(y)}_{5.2}\eta_2 + \varepsilon_5$$

$$(6) Y_6 = \lambda^{(y)}_{6.2}\eta_2 + \varepsilon_6$$

3. Persamaan Model Struktural antar variabel laten disebut sebagai *structural model* dinyatakan sebagai:

$$\eta_n = \gamma_{mm}\xi_m + \beta_{nn}\eta_n + \zeta_n; \text{ Asumsi: } \zeta_n \text{ dengan } \xi_m \text{ dan } \eta_n \text{ tidak berkorelasi}$$

Sehingga persamaan struktural untuk model sebagaimana diragakan gambar 4.6 di atas dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$a. \eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \zeta_1$$

$$b. \eta_2 = \beta_{21}\eta_1 + \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \zeta_2$$

3. Memilih Data Input dan Estimasi Model

Salah satu perbedaan SEM dengan metode analisis data dependensi multivariat lainnya adalah terletak dalam hal input data yang digunakan. Dalam SEM data input yang dianalisis adalah berupa matriks kovarians atau matriks korelasi. Untuk aplikasi SEM, para pakar kebanyakan menganjurkan untuk menggunakan matriks kovarians daripada matriks korelasi. Sebenarnya matriks korelasi adalah matriks kovarians yang distandarkan, yaitu jika data diset dengan nilai rata sama dengan nol dan simpangan baku sama dengan satu. Karena itu, jika matriks korelasi yang digunakan sebagai data input, maka hasil estimasi statistik SEM akan selalu dinyatakan dalam bentuk *standardized units* yang nilainya berkisar antara $-1,00$ dan $+1,00$. Setelah data input dipilih, maka langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model, yaitu memilih metode estimasi dan memilih program komputer yang akan digunakan.

5. Identifikasi Model

Identifikasi model berhubungan dengan pertanyaan apakah model yang diusulkan dapat menghasilkan estimasi yang bersifat unik (tunggal) atau tidak. Syarat bahwa suatu model dimungkinkan dapat menghasilkan estimasi yang bersifat unik adalah model tersebut bersifat *just-identified* atau *overidentified*. Suatu model dikatakan *just-identified* apabila model tersebut memiliki derajat bebas sama dengan nol, dan dikatakan *overidentified* apabila derajat bebasnya lebih besar dari nol. Dalam konteks ini, derajat bebas didefinisikan sebagai berikut:

$$df = \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1) - t$$

di mana: $(p+q)$ adalah jumlah variabel manifes yang dianalisis dan t adalah jumlah keseluruhan parameter yang diestimasi.

6. Uji Kesesuaian Model

Untuk menguji model SEM dapat dilakukan melalui pendekatan dua tahap, yaitu menguji model pengukuran dan setelah itu menguji model pengukuran dan struktural secara simultan. Dalam metode analisis SEM, statistik yang estimasi diuji secara individual dengan menggunakan uji t. Melalui keluaran diagram jalur (PTH) statistik t-value, Lisrel mengkonfirmasi hasil uji t secara lengkap dengan tingkat kesalahan uji ditetapkan sebesar 0,05. jika hasil uji menunjukkan nonsignifikan, Lisrel akan mencetak keluaran tersebut dengan sebuah nilai t (t_{value}) pada diagram jalur dengan warna merah.

Di samping secara individual, SEM juga menguji model yang diusulkan secara keseluruhan, yaitu melalui uji kesesuaian model. Dalam analisis SEM, yang dimaksud dengan kesesuaian model adalah kesesuaian kovarian sampel dengan estimasi matriks kovarians populasi yang dihasilkan. Sehingga hipotesis statistik dirumuskan menjadi:

H0 : Tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi

H1 : Ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran kesesuaian model (*Goodness of Fit Test, GOF*). Pada dasarnya ukuran GOF ini terdiri dari tiga, yaitu ukuran yang bersifat absolut, komparatif, dan parsimoni. Tabel 4.9 di bawah ini menyajikan secara lengkap beberapa ukuran GOF menurut Lisrel Versi. 8.80.

Tabel 3.7

Ukuran Uji Kesesuaian Model (Gof)

Ukuran GOF	Rumus	Deskripsi
1. Ukuran Kesuaian Absolut		
Chi-Square Nilai P	$\chi^2 = (N-1)/F_{ML}$ $F_{ML} = \text{tr}(S\Sigma^{-1}) - (p+q) + \ln \Sigma - S $ $\Sigma =$ matriks korelasi estimasi	Ukuran kesesuaian model berbasis maximum likelihood (ML). Diharapkan nilainya rendah sehingga

Ukuran GOF	Rumus	Deskripsi
	<p>S= matriks korelasi original</p> <p>N= Ukuran sampel</p> <p>(p+q) = jumlah var. manifes</p>	<p>diperoleh nilai P yang tinggi melebihi 0,05. nilai $\chi^2 = 0$ dan nilai P=1, mengindikasikan model fit sempurna</p>
<p>Goodness of Fit Index (GFI)</p>	<p>$GFI = 1 - \frac{1}{2}tr(S - \Sigma)$</p>	<p>Ukuran kesesuaian model secara deksiptif. $GFI \geq 0,90$ mengindikasikan model fit atau model dapat diterima</p>
<p>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</p>		<p>Nilai aproksimasi akar rata-rata kuadrat error. Diharapkan nilainya rendah. $RMSEA \leq 0,08$ berarti model fit dengan data</p>
<p>Expected Cross-Validation Index (ECVI)</p>	<p>$ECVI = \frac{\chi^2}{N-1} + \frac{2(k)}{N-1}$</p> <p>k= jml parameter yang diestimasi</p>	<p>Ukuran kesesuaian model jika model yang diestimasi diuji lagi dengan sampel yang berbeda tetapi dnegan ukuran yang sama.</p>
2. Ukuran Kesesuaian Komparatif		
<p>Adjusted GFI (AGFI)</p>	<p>$AGFI = 1 - \frac{(p+q)(p+q+1)/2}{df} (1 - GFI)$</p>	<p>Nilai GFI yang disesuaikan. $AGFI \geq 0,90$ mengindikasikan model fit dengan data</p>

Adjusted GFI (AGFI)	$AGFI = 1 - \frac{(\rho + q)(\rho + q + 1) / 2}{df} (1 - GFI)$	Nilai GFI yang disesuaikan. AGFI $\geq 0,90$ mengindikasikan model fit dengan data
Normal Fit Index (NFI)	$NFI = \frac{\chi^2_{null} - \chi^2_{proposed}}{\chi^2_{null}} (1 - GFI)$	Ukuran kesesuaian model dengan basis komparatif terhadap base line atau model null. Model null umumnya merupakan suatu model yang menyatakan bahwa antara variabel-variabel yang terdapat dalam model yang diestimasi tidak saling berhubungan. Menurut ukuran ini, model fit jika NFI $\geq 0,90$. NFI = 0,90 artinya, model diindikasikan 90% lebih baik bila dibandingkan dengan model null-nya.
Comparative Fit Index (CFI)	$CFI = 1 - \frac{\chi^2_{null} - \chi^2_{proposed}}{\chi^2_{null} - df_{null}}$	Ukuran kesesuaian model berbasis komparatif dengan model null. CFI nilainya berkisar antara 0,0 sampai 1,0. CFI $\geq 0,90$ dikatakan model fit dengan data
3. Ukuran Kesesuaian Parsimonious		
Normed Chi-Square (NCS)	$NCS = \frac{\chi^2}{df}$	Ukuran kesesuaian yang bersifat parsimoni, yaitu menguji apakah jumlah koefisien yang diestimasi memenuhi syarat untuk mencapai suatu model fit. NCS berkisar antara 1,0-5,0 mengindikasikan model fit dengan data.
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	$\frac{df_{proposed}}{df_{null}} \times NFI$	Ukuran kesesuaian parsimoni sebagai koreksi terhadap GFI. KIFI $\geq 0,90$ mengindikasikan model lebih parsimony

Sumber: Hair et. al (2010: 606)

Berdasarkan uraian tabel 4.9 di atas, maka kriteria uji kesesuaian model (good fit of statistic) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8
Rancangan Uji Kesesuaian Model

Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	Good/ Marginal/ Bad Fit
GFI	$GFI > 0.90$	Good/ Marginal/ Bad Fit
NNFI	$NNFI > 0,90$	Good/ Marginal/ Bad Fit
NFI	$NFI > 0,90$	Good/ Marginal/ Bad Fit
AGFI	$AGFI > 0,90$	Good/ Marginal/ Bad Fit
RFI	$RFI > 0,90$	Good/ Marginal/ Bad Fit
IFI	$IFI > 0,90$	Good/ Marginal/ Bad Fit

Sumber: Hair et. al (2010 : 606)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi model pada dasarnya melakukan diskusi atau pembahasan statistik terhadap hasil yang telah diperoleh. Tujuannya adalah menjawab masalah penelitian yang diajukan. Interpretasi hasil dilakukan berdasarkan keluaran program Lisrel yang meliputi:

Diagram jalur

Keluaran komputasi statistik model pengukuran

Keluaran komputasi statistik model struktural

Dekomposisi pengaruh antar variabel

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dari analisis data yang telah dilakukan berdasarkan metode penelitian yang diuraikan pada bab sebelumnya. Pembahasan bab ini diawali dengan penjelasan data dari profile responden penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan hasil pengolahan serta analisis data, dan diakhiri dengan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Profil Responden

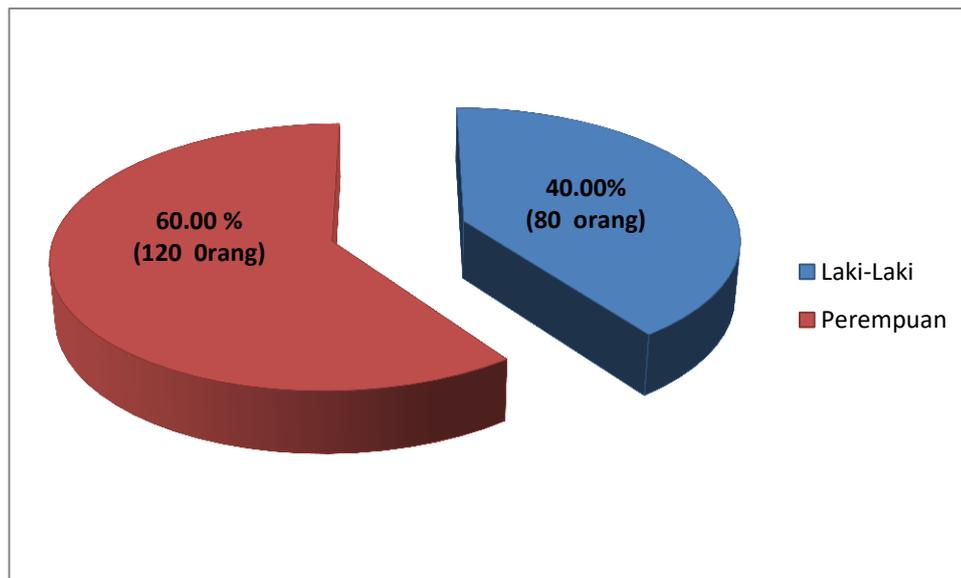
Berdasarkan penyebaran kuesioner sebanyak 355 sampel kepada para karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta yang dijadikan sebagai responden. Setelah dilakukan pengumpulan hasil pengisian kuesioner oleh responden ternyata yang kembali terkumpul sebanyak 200 (seluruhnya kembali) dan seluruhnya dinyatakan valid.

Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap profil responden dan informasi lain yang berkaitan dengan unit analisis penelitian yaitu para karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta, sebagaimana yang dinyatakan pada bagian pertama dari kuesioner. Analisis dilakukan satu persatu berdasarkan pertanyaan dalam kuesioner dan pembahasan diawali dengan data perolehan dari responden. Analisis profil responden adalah dengan karakteristik responden yang telah ditentukan terdiri dari Empat karakteristik, yaitu (1) Jenis Kelamin, (2) Usia, (3) Pendidikan, dan (4) Lama bekerja.

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Grafik 4.1 hasil pengolahan data responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *The FoodHall* di Provinsi Jakarta

adalah 200 orang responden dengan jenis kelamin perempuan yang mencapai 60% atau 120 orang responden, sementara responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 40% atau 80 orang responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *The FoodHall* di Provinsi Jakarta didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin perempuan.

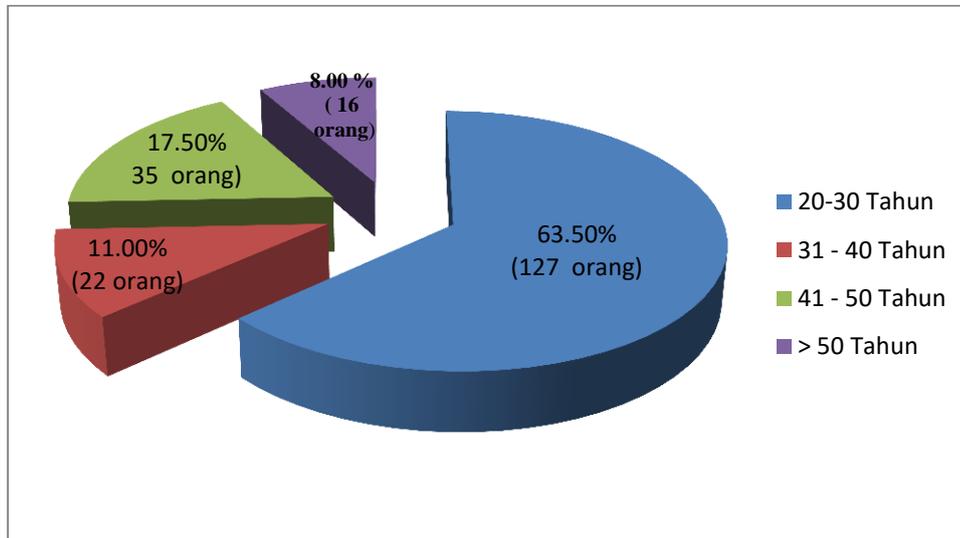


Sumber: Hasil Pengolahan Data (2017)

Grafik 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

4.1.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Grafik 4.2 hasil pengolahan data responden berdasarkan usia dari karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 20 sampai dengan 30 tahun yaitu sebanyak 63,50% (127 orang), berikutnya adalah responden dengan usia 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 17,50% (35 orang), berikutnya usia 31 sampai dengan 40 tahun sebanyak 11,00% (22 orang) dan responden yang berusia di atas 50 tahun merupakan responden yang paling sedikit yaitu sebanyak 8,00% (16 orang). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *The FoodHall* di Provinsi Jakarta merupakan karyawan dengan usia produktif.

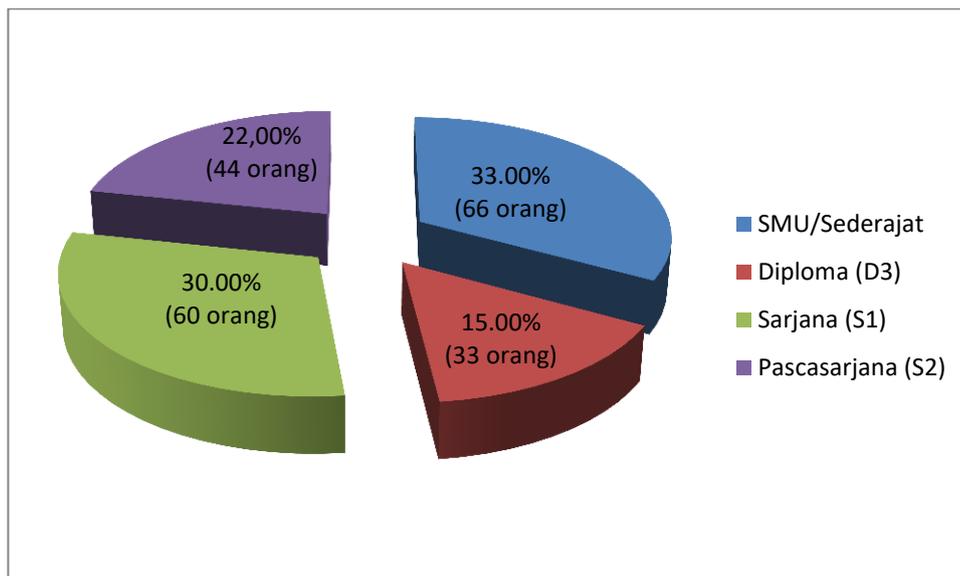


Sumber: Hasil Pengolahan Data (2017)

Grafik 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

4.1.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Grafik 4.3 hasil pengolahan data responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan terakhir SMU atau Sederajat yaitu sebanyak 33,00% (66 orang), kemudian responden berpendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 30,00% (60 orang), lalu responden dengan pendidikan terakhir Pascasarjana (S2) sebanyak 22,00% (44 orang), dan responden dengan pendidikan terakhir Diploma (D3) sebanyak 15,00% (30 orang). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *The FoodHall* di Provinsi Jakarta memiliki latar belakang pendidikan SMU atau Sederajat.



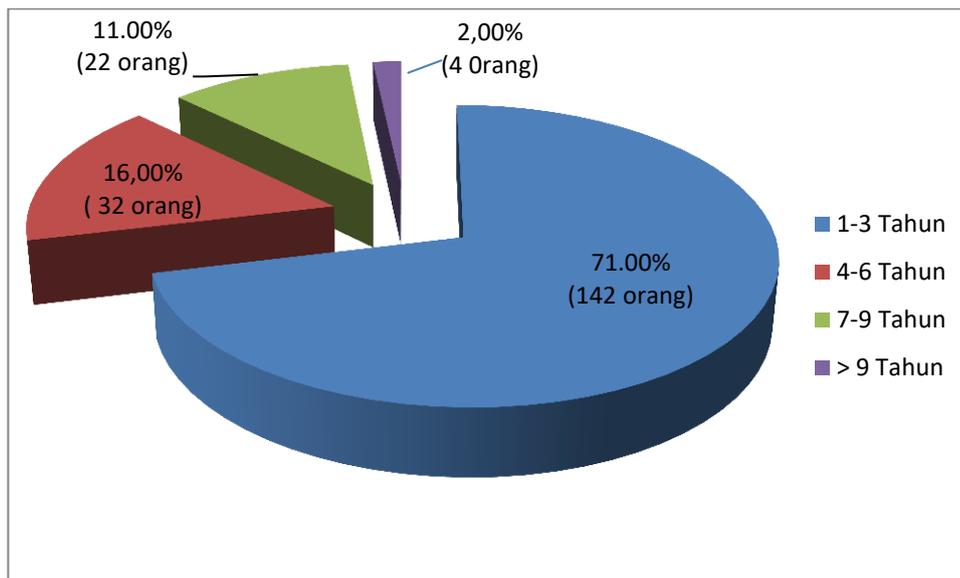
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2017)

Grafik 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

4.1.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Grafik 4.4 hasil pengolahan data responden berdasarkan lama bekerja sebagai karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah bekerja di perusahaan dalam kurun waktu 1 sampai dengan 3 tahun yaitu sebanyak 71,00% (142 orang), kemudian responden yang sudah bekerja selama 4 sampai dengan 6 tahun sebanyak 16,00 % (32 orang), lalu responden sudah bekerja selama 7 sampai dengan 9 tahun sebanyak 11,00% (22 orang), dan responden sudah bekerja lebih dari 9 tahun hanya 2,00% (4 orang) . Hal ini menunjukkan bahwa lama bekerja dari karyawan *The FoodHall*

di Jakarta umumnya bekerja paling lama 3 tahun.



Sumber: Hasil Pengolahan Data (2017)

Grafik 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini tanggapan atau responden terhadap variabel penelitian adalah melalui analisis deskriptif dari setiap indikator. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi, komitmen organisasidan *turnover intention*.

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik dasar dari tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dari responden. Metode analisis yang digunakan dalam analisis deskriptif penelitian ini adalah distribusi frekuensi. Analisis deskriptif digunakan untuk variabel-variabel yang bersifat kualitatif dengan cara mengelompokkan, mentabulasikan serta mendeskripsikan data yang diperoleh di lapangan.

Untuk menganalisis secara deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian, dilakukan dengan perhitungan skor dan rata-rata dari total skor setiap variabel, menentukan interval dalam lima kategori. Adapun skala pengukuran dengan

unfavorable 1 sampai dengan 5, yaitu Sangat Setuju (skor 1), Setuju (skor 2), Netral (skor 3), Tidak Setuju (skor 4), dan Sangat Tidak Setuju (skor 5). Interval dalam kategori ditentukan dengan menggunakan transformasi data Zikmund, William G., et. al. (2010: 494), bahwa :

“The distribution of responses suggest the responses are bimodal. That is, two “peaks” exist in the distribution, one at either end of the scale. Since the vast majority of responden 80% = (5-1) /5 indicated either strongly disagree or strongly agree, the variabel closely resembles a categorical variabel. In general, customers either strongly disagree or strongly agreed with statement.”

Distribusi tanggapan menyarankan tanggapan adalah yang bimodal. Artinya, dua "puncak" ada didistribusi, satu di kedua ujung skala. Karena sebagian besar dari responden 80% = (5-1) /5 ditunjukkan baik sangat tidak setuju atau sangat setuju, variabel yang erat menyerupai variabel kategoris. Secara umum, baik tanggapan responden yang sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan pernyataan. Maka rentang interval dihitung dengan menggunakan persamaan di atas adalah sebagai berikut:

Rentang Interval = $(5-1) : 5 = 0,8$ (Zikmund, William G., et. al. 2010: 494). Dengan menggunakan nilai rentang sebesar 0,8, maka ditentukan kelas interval dari terendah sampai dengan tertinggi dengan menambahkan rentang interval pada setiap tingkatan kelas interval. Berdasarkan uraian tahapan tersebut, maka kategori nilai terhadap variabel-variabel penelitian diperlihatkan dalam tabel 4.1 seperti di bawah ini.

Tabel 4.1.
Nilai Rentang dan Kategori

Skor	Interval Skor	Kategori
1	1,00-1,80	Sangat Rendah
2	1,81-2,60	Rendah
3	2,61-3,40	Cukup Tinggi
4	3,41-4,20	Tinggi
5	4,21-5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Zikmund, William G., et. al (2013)

4.1.2.1 Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis data persepsi tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja dengan menggunakan SPSS 17.0, maka melalui 19 pertanyaan diperoleh hasil persepsi responden seperti disajikan pada Tabel 5.2 di bawah ini

Tabel 4.2.
Budaya Organisasi pada Karyawan *The FoodHall* di Jakarta (n=355)

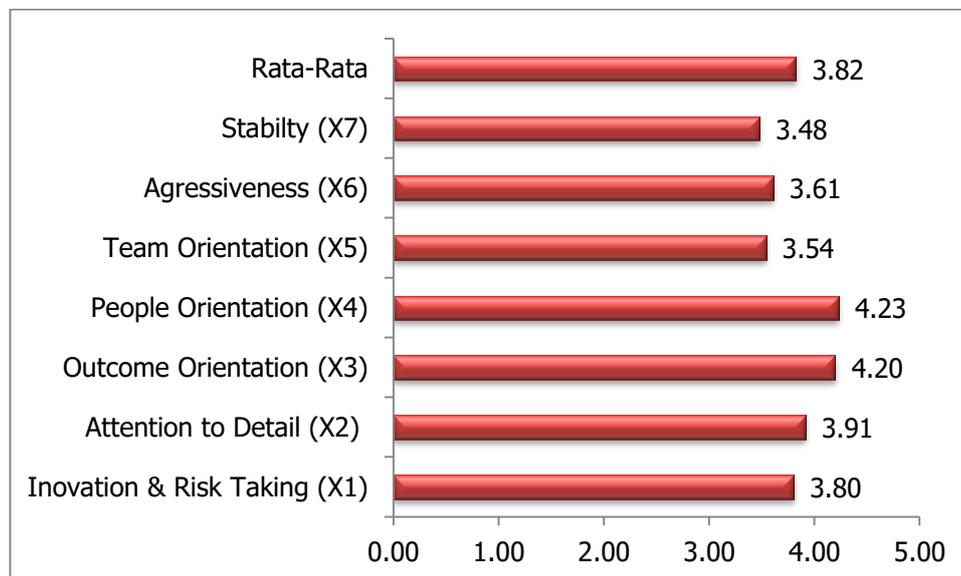
Kode Angket	Indikator Budaya Organisasi	Bobot/ Frekuensi					Jml Resp	Rata-Rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<i>Inovation and Risk Taking (X1)</i>									
BO1	Gagasan yang inovatif dan kreatif	2	18	46	100	34	200	3,74	Tinggi
BO2	Memiliki inovasi baru	5	31	63	194	62	200	3,78	Tinggi
BO3	Berani mengambil resiko	5	26	73	152	99	200	3,88	Tinggi
Rata-rata <i>Inovation and Risk Taking</i>		4,67	29,67	72,00	173,67	75,00	200	3,80	Tinggi
<i>Attention To Detail (X2)</i>									
BO4	Dapat menganalisis masalah dengan baik	3	31	59	129	133	200	4,01	Tinggi
BO5	Melaksanakan pekerjaan secara rinci	13	27	61	135	119	200	3,90	Tinggi
BO6	Memiliki ketelitian pekerjaan	9	29	82	130	105	200	3,83	Tinggi
Rata-rata <i>Attention To Detail</i>		8,33	29,00	67,33	131,33	119,00	200	3,91	Tinggi
<i>Outcome Orientation (X3)</i>									
BO7	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	13	55	171	116	200	4,10	Tinggi
BO8	Melaksanakan tugas secara efektif	2	14	40	134	165	200	4,26	Sangat Tinggi
BO9	Melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja	2	14	38	146	155	200	4,23	Sangat Tinggi
Rata-rata <i>Outcome Orientation</i>		1,33	13,67	44,33	150,33	145,33	200	4,20	Tinggi
<i>People Orientation (X4)</i>									
BO10	Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	1	12	47	129	166	200	4,26	Sangat Tinggi
BO11	Termotivasi menjadi karyawan yang baik	3	14	60	112	166	200	4,19	Tinggi
Rata-rata <i>People Orientation</i>		2,00	13,00	53,50	120,50	166,00	200	4,23	Sangat Tinggi
<i>Team Orientation (X5)</i>									
BO12	Mampu bekerjasama dengan rekan kerja	17	45	136	112	45	200	3,35	Cukup Tinggi
BO13	Dapat memecahkan masalah secara tim	9	36	115	101	94	200	3,66	Tinggi

Kode Angket	Indikator Budaya Organisasi	Bobot/ Frekuensi					Jml Resp	Rata-Rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
BO14	Orientaasi pada kerja sama tim	10	27	89	195	34	200	3,61	Tinggi
Rata-rata Team Orientantion		12,00	36,00	113,33	136,00	57,67	200	3,54	Tinggi
<i>Agressiveness(X6)</i>									
BO15	Mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat	6	27	82	204	36	200	3,67	Tinggi
BO16	Agresif dalam melakukan pengawasan	3	30	88	213	21	200	3,62	Tinggi
BO17	Memperhatikan pekerjaan karyawan	4	22	118	200	11	200	3,54	Tinggi
Rata-rata Agressiveness		4,33	26,33	96,00	205,67	22,67	200	3,61	Tinggi
<i>Stability(X7)</i>									
BO18	Menjaga stabilitas kerja dengan baik	9	77	132	122	15	200	3,16	Cukup Tinggi
BO19	Memberlakukan tata tertib pada karyawan	4	20	79	195	57	200	3,79	Tinggi
Rata-rata Stabilit		6,50	48,50	105,50	158,50	36,00	200	3,48	Tinggi
Rata-rata Budaya Organisasi		5,59	28,02	78,86	153,71	88,81	200	3.82	Tinggi

Sumber: Data Hasil Penelitian, (Diolah, 2017)

Rekapitulasi budaya organisasi pada karyawan *The Foodhall* di Provinsi DKI

Jakarta, seperti nampak pada Grafik 4.5 di bawah ini.



Sumber: Data Hasil Penelitian, (Diolah, 2018)

Grafik 4.5.

Budaya Organisasi pada Karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta (n=355)

Tabel 5.2 dan Grafik 4.5 di atas menunjukkan bahwa dari tujuh dimensi dengan sembilan belas indikator budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, ternyata dimensi *People Orientation* (X4) merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan total skor rata-rata skor 4,23 dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi *people orientation* terdapat pada indikator tingkat dalam mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Sedangkan dimensi *stability* (X7) merupakan dimensi budaya organisasi yang dipersepsi paling rendah dengan skor rata-rata skor 3,48. Rendahnya persepsi responden pada dimensi *stability* lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator tingkat dalam menjaga stabilitas kerja dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta telah memiliki *people orientation* yang paling tinggi terutama tingkat dalam mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, namun demikian budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya memiliki *stability* terutama dalam menjaga stabilitas kerja dengan baik.

Kemudian budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta dengan nilai rata-rata total skor sebesar 3,82 berada pada interval 3,41 sampai dengan 4,20, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta dipersepsi oleh responden sudah relatif tinggi. Tingginya budaya organisasi pada karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta selain disebabkan oleh tingginya persepsi responden pada dimensi *people orientation*, adalah pada tingginya persepsi responden pada dimensi *outcome orientation* terutama pada indikator melaksanakan tugas secara efektif, melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Demikian juga pada tingginya dimensi *attention*

to detail terutama pada indikator tingkat dalam menganalisis masalah dengan baik, melaksanakan pekerjaan secara rinci, dan memiliki ketelitian pekerjaan. Namun demikian masih ada beberapa indikator yang masih dipersepsi oleh responden dengan relatif rendah, selain pada dimensi *stability* yang mencakup indikator tingkat dalam menjaga stabilitas kerja dengan baik dan tingkat dalam memberlakukan tata tertib pada karyawan, adalah pada dimensi *team orientation* terutama pada indikator tingkat dalam bekerjasama dengan rekan kerja, dapat memecahkan masalah secara tim, dan orientasi pada kerja sama tim. Demikian juga dengan rendah dimensi *aggressiveness* terutama pada indikator tingkat dalam memperhatikan pekerjaan karyawan, agresif dalam melakukan pengawasan, dan mendorong untuk bekerja dengan tepat dan cepat. Serta rendahnya dimensi *innovation and risk taking* terutama pada indikator tingkat gagasan yang inovatif dan kreatif dan tingkat memiliki inovasi baru.

4.1.2.2 Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis data persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasi pada karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, dengan menggunakan SPSS 17.0, maka melalui 9 pertanyaan diperoleh hasil seperti disajikan pada Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5. Komitmen Organisasi pada Karyawan *The FoodHall* di Jakarta (n=200)

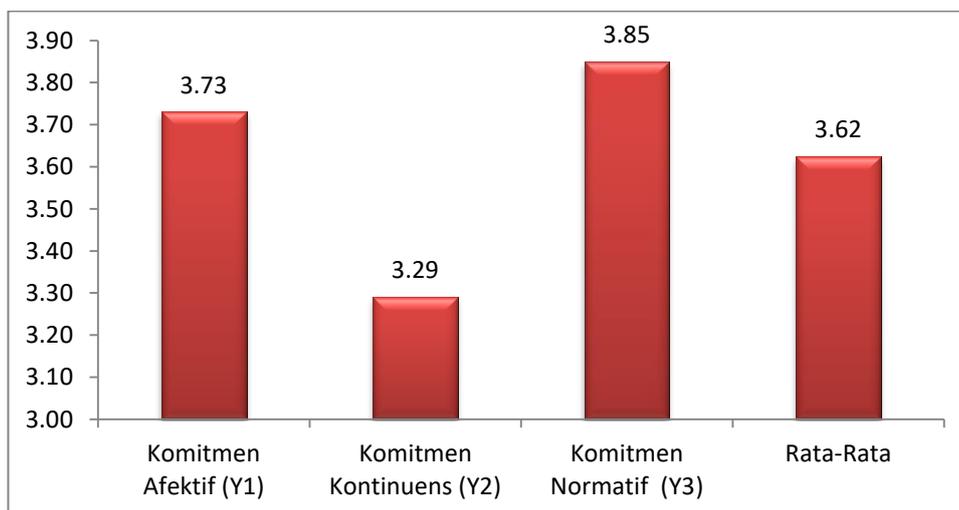
Kode Angket	Indikator Kepuasan Kerja	Bobot/ Frekuensi					Jml Resp	Rata-Rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
Komitmen Afektif (Y1)									
KO1	Bangga terhadap perusahaan	6	13	76	150	110	200	3,97	Tinggi
KO2	Peduli akan nasib perusahaan	3	23	89	186	54	200	3,74	Tinggi
KO3	Senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja	7	42	92	198	16	200	3,49	Tinggi
Rata-rata Komitmen Afektif		5,33	26,00	85,67	178,00	60,00	200	3.73	Tinggi
Komitmen Kontinu (Y2)									

Kode Angket	Indikator Kepuasan Kerja	Bobot/ Frekuensi					Jml Resp	Rata-Rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
KO4	Kesesuaian dengan kebijakan perusahaan mengenai karyawan	28	93	123	95	16	200	2,94	Cukup Tinggi
KO5	Loyalitas pada perusahaan	8	52	109	181	5	200	3,35	Cukup Tinggi
KO6	Alternatif pekerjaan	8	33	89	191	34	200	3,59	Tinggi
Rata-rata Komitmen Kontinuens		14,67	59,33	107,00	155,67	18,33	200	3.29	Tinggi
Komitmen Normatif (Y3)									
KO7	Kecocokan dengan norma-norma perusahaan.	7	36	116	148	48	200	3,55	Tinggi
KO8	Perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat kerja	4	14	67	183	87	200	3,94	Tinggi
KO9	Penerimaan semua tipe pekerjaan	1	18	67	145	124	200	4,05	Tinggi
Rata-rata Komitmen Normatif		4,00	22,67	83,33	158,67	86,33	200	3.85	Tinggi
Rata-rata Komitmen Organisasi		8,00	36,00	92,00	164,11	54,89	200	3.62	Tinggi

Sumber: Data Hasil Penelitian, (Diolah, 2017)

Rekapitulasi komitmen organisasi pada karyawan *The Foodhall* di Provinsi DKI

Jakarta, seperti nampak pada Grafik 4.8 di bawah ini.



Sumber: Data Hasil Penelitian, (Diolah, 2018)

Grafik 4.8. Komitmen Organisasi pada *The FoodHall* di DKI Jakarta (n=200)

Tabel 4.5 dan Grafik 4.8 di atas menunjukkan bahwa dari tiga dimensi dengan sembilan indikator komitmen organisasi *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, ternyata

dimensi komitmen normatif (Y3) merupakan dimensi yang dipersepsi paling tinggi dengan total skor rata-rata skor 3,85 dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi komitmen normatif terdapat pada indikator tingkat dalam menerima semua tipe pekerjaan. Sedangkan dimensi komitmen kontinu (Y2) merupakan dimensi komitmen organisasi yang dipersepsi paling rendah dengan skor rata-rata skor 3,29. Rendahnya persepsi responden pada dimensi komitmen kontinu lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator masih kurangnya kesesuaian kebijakan perusahaan mengenai karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta telah memiliki komitmen normatif yang relatif tinggi terutama tingkat dalam menerima semua tipe pekerjaan, namun demikian komitmen organisasi pada *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya memiliki komitmen kontinu yang baik terutama dalam tingkat masih kurangnya kesesuaian kebijakan perusahaan mengenai karyawan.

Kemudian komitmen organisasi pada *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta dengan nilai rata-rata total skor sebesar 3,62 berada pada interval 2,61 sampai dengan 3,40, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata komitmen organisasi pada perusahaan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta dipersepsi oleh responden sudah relatif cukup tinggi. Cukup tingginya komitmen organisasi *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta selain disebabkan oleh tingginya persepsi responden pada dimensi komitmen normatif, adalah pada tingginya persepsi responden pada dimensi komitmen afektif terutama pada indikator bangga terhadap perusahaan dan peduli akan nasib perusahaan. Dan pada tingginya indikator pada dimensi komitmen kontinu terutama pada tingkat alternatif pekerjaan. Namun demikian masih ada beberapa indikator yang masih dipersepsi oleh responden dengan relatif rendah, selain pada dimensi komitmen kontinu yang mencakup indikator

tingkat kesesuaian dengan kebijakan perusahaan mengenai karyawan dan tingkat loyalitas pada perusahaan, adalah pada dimensi komitmen afektif terutama pada indikator tingkat senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja. Demikian juga dengan rendah dimensi komitmen normatif terutama pada indikator tingkat kecocokan dengan norma-norma perusahaan.

4.1.2.3 Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis data persepsi responden terhadap variabel *turnover intention* pada karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, dengan menggunakan SPSS 17.0, maka melalui 12 pertanyaan diperoleh hasil seperti disajikan pada Tabel 4.6 di bawah ini.

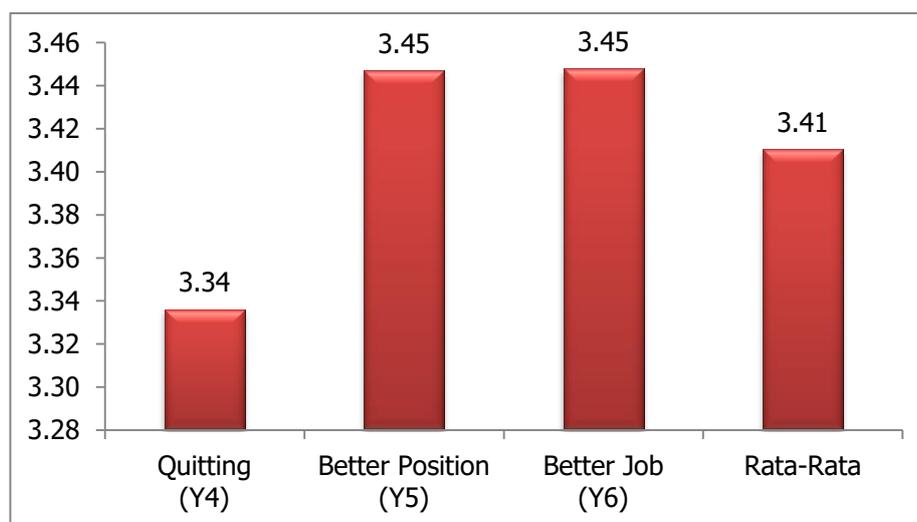
Tabel 4.6.
Turnover Intention pada Karyawan The FoodHall di Jakarta (n=355)

Kode Angket	Indikator Turnover Intention	Bobot/ Frekuensi					Jml Resp	Rata-Rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
Quitting/berhenti kerja(Y4)									
TI1	Keinginan untuk pindah bekerja jika mendapatkan tawaran pekerjaan baru	14	49	143	114	35	200	3,30	Cukup Tinggi
TI2	Karena lingkungan kerja	18	44	118	138	37	200	3,37	Cukup Tinggi
TI3	Karena kesehatan	14	40	139	137	25	200	3,34	Cukup Tinggi
Rata-rata Quitting/berhenti kerja		15,33	44,33	133,33	129,67	32,33	200	3.34	Cukup Tinggi
Better position/posisi yang baik(Y5)									
TI4	Keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik	18	28	91	149	69	200	3,63	Tinggi
TI5	keinginan mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih baik	14	42	122	105	72	200	3,50	Tinggi
TI6	Keinginan untuk meningkatkan diri	16	61	136	94	48	200	3,27	Cukup Tinggi
TI7	Keinginan untuk memajukan perusahaan	10	56	111	144	34	200	3,38	Cukup Tinggi
Rata-rata Better position/posisi yang baik		14,50	46,75	115,00	123,00	55,75	200	3.45	Tinggi

Kode Angket	Indikator <i>Turnover Intention</i>	Bobot/ Frekuensi					Jml Resp	Rata-Rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
Better Job/pekerjaan yang baik(Y6)									
TI8	Pekerjaan yang lebih menantang	5	38	149	93	70	200	3,52	Tinggi
TI9	Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan	9	50	131	132	33	200	3,37	Cukup Tinggi
TI10	Transportasi mudah	13	36	141	118	47	200	3,42	Tinggi
TI11	Jarak tempuh yang dekat	9	36	127	130	53	200	3,51	Tinggi
TI12	Keluarga mendukung	11	45	119	145	35	200	3,42	Tinggi
Rata-rata Better Job/pekerjaan yang baik		9,40	41,00	133,40	123,60	47,60	200	3.45	Tinggi
Rata-rata Turnover Intentions		12,61	42,36	113,44	138,93	47,66	200	3.41	Tinggi

Sumber: Data Hasil Penelitian, (Diolah, 2016)

Rekapitulasi *turnover intention* pada karyawan *The Foodhall* di Provinsi DKI Jakarta, seperti nampak pada Grafik 5.9 di bawah ini.



Sumber: Data Hasil Penelitian, (Diolah, 2018)

Grafik 4.9. Turnover Intention Karyawan *The FoodHall* di Jakarta (n=355)

Tabel 4.6 dan Grafik 4.9 di atas menunjukkan bahwa dari tiga dimensi dengan sembilan indikator *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta, ternyata dimensi *Better Position* (Y5) dan *Better Job* (Y6) merupakan dimensi yang dipersepsi sama paling tinggi dengan total skor rata-rata skor 3,45 dalam kategori tinggi. Tingginya persepsi responden pada dimensi *better position* dan *better job* terdapat pada

indikator tingkat keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik dan pekerjaan yang lebih menantang. Sedangkan dimensi *Quitting*(Y4) merupakan dimensi *turnover intention* yang dipersepsi paling rendah dengan skor rata-rata skor 3,34. Rendahnya persepsi responden pada dimensi *quitting* lebih diakibatkan oleh rendahnya persepsi responden pada indikator keinginan untuk pindah bekerja jika mendapatkan tawaran pekerjaan baru. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta telah memiliki keinginan untuk mendapatkan pekerjaan lain dengan *better position* dan *better job* yang relatif lebih tinggi terutama tingkat keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik dan pekerjaan yang lebih menantang, namun demikian *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya memiliki keinginan untuk keluar/ *quitting* terutama dalam tingkat keinginan untuk pindah bekerja jika mendapatkan tawaran pekerjaan baru.

Kemudian *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta dengan nilai rata-rata total skor sebesar 3,41 berada pada interval 2,61 sampai dengan 3,40, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata komitmen organisasi pada perusahaan *The FoodHal* di Provinsi DKI Jakarta dipersepsi oleh responden sudah relatif cukup tinggi. Cukup tingginya *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di Provinsi DKI Jakarta disebabkan oleh tingginya persepsi responden pada dimensi *better position* dan *better job* terdapat pada indikator tingkat keinginan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik, keinginan mendapatkan gaji/penghasilan yang lebih baik dan pekerjaan yang lebih menantang, dan jarak tempuh yang dekat. Namun demikian masih ada beberapa indikator yang masih dipersepsi oleh responden dengan relatif rendah, selain pada dimensi *quitting* yang mencakup indikator tingkat keinginan untuk pindah bekerja jika mendapatkan tawaran pekerjaan baru, karena lingkungan kerja, dan karena kesehatan,

adalah pada dimensi *better position* terutama pada indikator masih rendahnya keinginan untuk memajukan perusahaan. Demikian juga dengan rendahnya dimensi *better job* terutama pada indikator tingkat pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan.

4.1.3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil pengujian validitas item pertanyaan pada kuesioner untuk setiap variabel dengan $r > 0,3$ (Sugiyono, 2013:356), maka menunjukkan bahwa semua item mempunyai nilai korelasi yang lebih besar. Hal ini berarti semua item pertanyaan adalah valid.

Adapun hasil dari pengujian validitas untuk setiap instrumen variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.7 di bawah.

Tabel 4.7.
Hasil Pengujian Validitas Instrument (n=30)

Item Kuestioner	Nilai Validitas	Sig. Level	Kesimpulan Uji Validitas
Budaya Organisasi			
BO1	0.703**	0.000	Valid
BO2	0.625**	0.000	Valid
BO3	0.760**	0.000	Valid
BO4	0.489**	0.001	Valid
BO5	0.742**	0.000	Valid
BO6	0.520**	0.003	Valid
BO7	0.765**	0.000	Valid
BO8	0.765**	0.000	Valid
BO9	0.610**	0.000	Valid
BO10	0.611**	0.000	Valid
BO11	0.764**	0.000	Valid
BO12	0.861**	0.000	Valid
BO13	0.786**	0.000	Valid
BO14	0.857**	0.000	Valid
BO15	0.498**	0.005	Valid
BO16	0.769**	0.000	Valid
BO17	0.796**	0.000	Valid
BO18	0.636**	0.000	Valid
BO19	0.865**	0.000	Valid
Komitmen Organisasi			

Item Kuestioner	Nilai Validitas	Sig. Level	Kesimpulan Uji Validitas
KO1	0.909**	0.000	Valid
KO2	0.733**	0.000	Valid
KO3	0.885**	0.000	Valid
KO4	0.881**	0.000	Valid
KO5	0.856**	0.000	Valid
KO6	0.864**	0.000	Valid
KO7	0.849**	0.000	Valid
KO8	0.824**	0.000	Valid
KO9	0.829**	0.000	Valid
Turnover Intention			
TI1	0.859**	0.000	Valid
TI2	0.860**	0.000	Valid
TI3	0.845**	0.000	Valid
TI4	0.841**	0.002	Valid
TI5	0.559**	0.001	Valid
TI6	0.847**	0.000	Valid
TI7	0.686**	0.000	Valid
TI8	0.848**	0.000	Valid
TI9	0.760**	0.000	Valid
TI10	0.685**	0.000	Valid
TI11	0.772**	0.000	Valid
TI12	0.473**	0.008	Valid

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Sumber: Lampiran output SPSS17.0 Uji Validitas

Kemudian untuk Uji reliabilitas dengan *cronbach's alpha*, maka setiap variabel memperoleh nilai *cronbach's alpha* > 0,7 (Suharsimi, 2002: 171) artinya instrument dapat dikatakan reliabel. Adapun hasil dari pengujian reliabilitas untuk setiap variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.8 di bawah.

Tabel 4.8.
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keputusan
1	Budaya Organisasi (BO)	0,934	Reliabel
2	Komitmen Organisasi (KO)	0,948	Reliabel
3	Turnover Intentions (TI)	0,931	Reliabel

Sumber: Lampiran output SPSS17.0 Uji Reliabilitas

4.1.4 Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, analisis dari penelitian ini dilakukan dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan *two step approach*, sebagaimana diusulkan oleh Anderson dan Gerbing (1998), yaitu

- (1) Analisis model pengukuran, yang ditujukan untuk melihat validitas dan reliabilitas setiap konstruk (hubungan antara latent variabel (LV) dengan dimensi / manifest).
- (2) Analisis model struktural, yang ditujukan untuk mengkaji hubungan antar konstruk (hubungan antar LV).

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran

Analisis model pengukuran dilakukan dengan tujuan untuk melihat validitas dan reliabilitas setiap konstruk yang membangun model penelitian. Pengukuran validitas konstruk dilakukan dengan menggunakan prosedur *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) (Anderson & Gerbing dalam Wijanto (2008)). Melalui CFA ini, akan diseleksi indikator atau variabel teramati yang akan membentuk konstruk. Dalam perseleksian tersebut, digunakan dua kriteria, yaitu variabel tersebut harus memiliki *Standardized Loading Factor* (SLF) $\geq 0,7$ dan nilai $|t| \geq 1,96$ (pada $\alpha = 0,05$) (Wijanto, 2008). Berkaitan dengan SLF, adapula yang memberikan kriteria berbeda, yaitu Igbaria et al. (1997), yang menyarankan bahwa SLF dengan nilai $\geq 0,50$ masih dapat digunakan.

Sementara itu, reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan dua ukuran (Hair et, al, 2006 :636), yaitu :

- (1) *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- (2) *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai $VE \geq 0,5$.

Pada penelitian ini semua konstruk memiliki format *first second orderCFA*. Analisis model pengukuran pada konstruk dengan format *first second orderCFA* dilakukan melalui dua tahap pengukuran validitas dan reliabilitas, dimana pada tahap pertama dilakukan *first orderCFA* terhadap sub konstruk (dimensi), dan pada tahap kedua dilakukan *second orderCFA* terhadap konstruk.

Proses berikutnya, yaitu *second orderCFA*. Sebagaimana pada *first order*, sub konstruk dipandang sebagaimana halnya variabel teramati, dan akan melalui pengukuran validitas dan realibilitas sebagaimana pada *first orderCFA*, yaitu dengan melihat *loading factor* dan nilai $|t|$ untuk mengukur validitas, dan melihat nilai *construct reliability* dan *variance extract*, untuk mengukur reliabilitas.

1. *Confirmatory Factor Analysis*(CFA) **Konstruk Budaya Organisasi**

Konstruk budaya organisasidibangun atas tujuhdimensiyaitu (1) *Inovation and Risk* (2) *Attention to Detail* (3) *Outcome Orientatiom* (4) *People Orientatiom* (5) *Team Orientation* (6) *Agressiveness* (7) *Stabilty*. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *LISREL 8.80*, maka didapatkan ukuran kesesuaian model pengukuran konstruk budaya organisasisebagai berikut.

Tabel 4.9

Ukuran Kesesuaian Model Pengukuran Konstruk Budaya Organisasi

Indikator GOF	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran <i>Absolute Fit</i>			

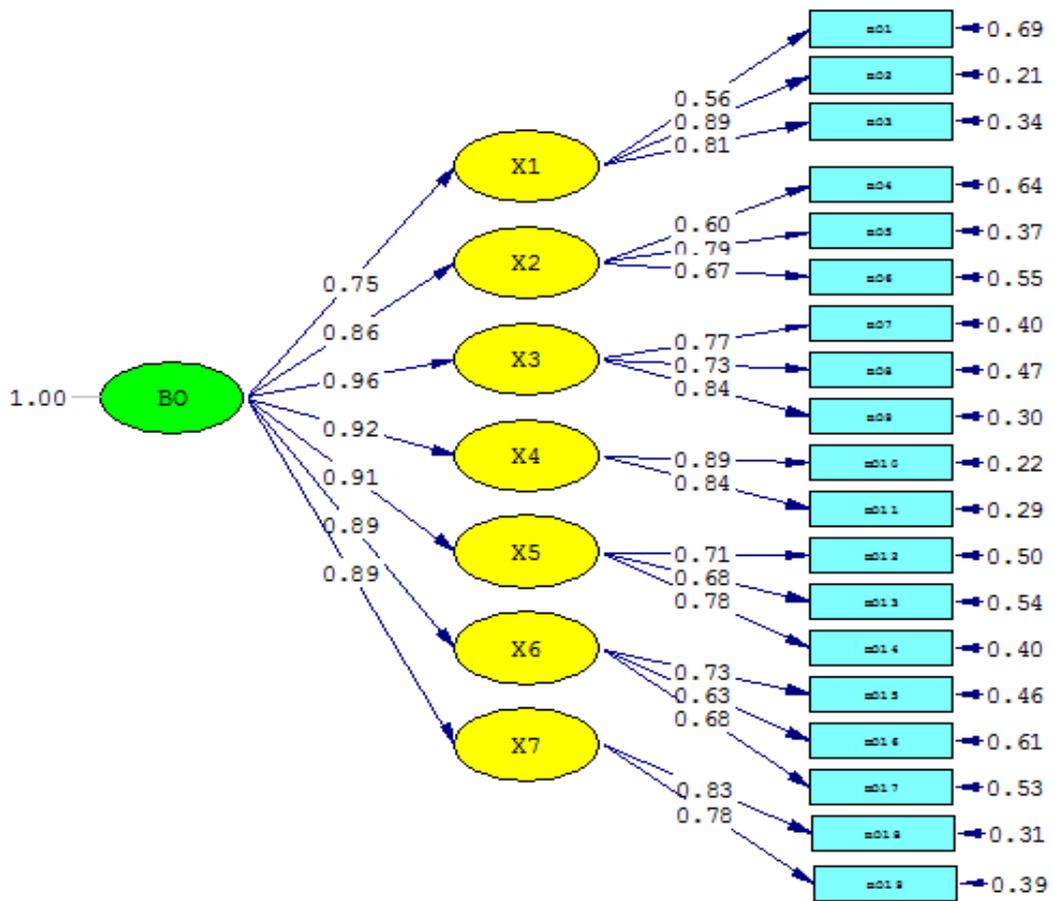
Indikator GOF	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
GFI	GFI > 0,90	0,86	Marginal Fit
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,070	GoodFit
Ukuran <i>Incremental Fit</i>			
NNFI	NNFI > 0,90	0,91	Good Fit
NFI	NFI > 0,90	0,91	Good Fit
AGFI	AGFI > 0,90	0,79	MarginalFit
RFI	RFI > 0,90	0,90	Good Fit
IFI	IFI > 0,90	0,92	Good Fit
CFI	CFI > 0,90	0,92	Good Fit

Catatan : Marginal Fit adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit*, maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair et, al, 2010 :623).

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

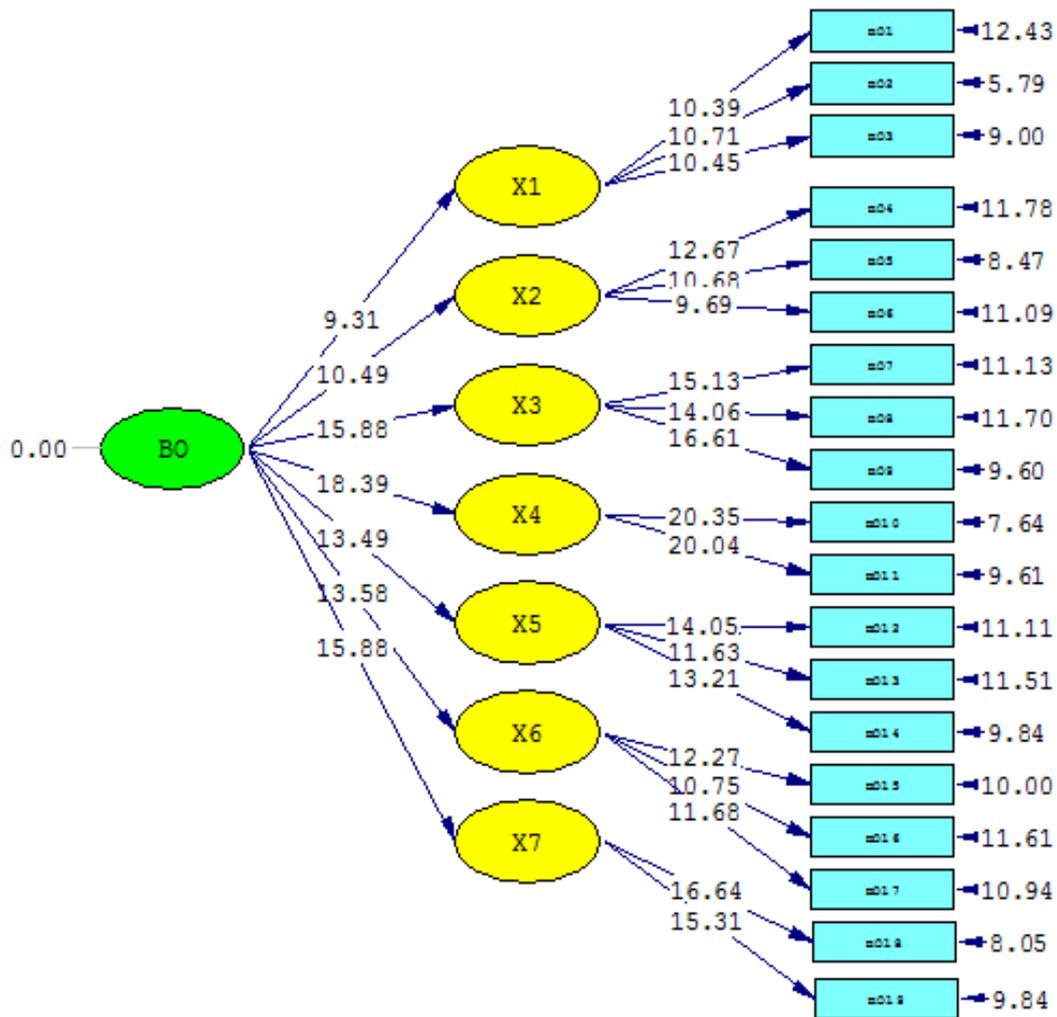
Berdasarkan Tabel 4.9 di atas pengukuran kesesuaian yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model pengukuran yang *good fit*, yaitu RMSEA, NNFI, NFI, RFI, IFI dan CFI. Sementara dua ukuran kesesuaian lainnya memiliki indeks kesesuaian model pengukuran *marginal fit*, yaitu GFI dan AGFI.

Model pengukuran *first second order* dari konstruk budaya organisasidengan menggunakan *Lisrel 8.80* adalah seperti terlihat pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2.



Chi-Square=1045.70, df=145, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

Gambar 4.1.
Model (Standardized) First Second Order Konstruk Budaya Organisasi



Chi-Square=1045.70, df=145, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

Gambar 4.2.

Model (t-value) First Second Order Konstruksi Budaya Organisasi

Uji Validitas Dan Reliabilitas Indikator Konstruksi Budaya Organisasi (First Order)

Konstruksi budaya organisasi dibangun atas tujuh sub konstruk, yaitu (1) *Innovation and Risk* (2) *Attention to Detail* (3) *Outcome Orientation* (4) *People Orientation* (5) *Team Orientation* (6) *Agressiveness* (7) *Stabilty*, dan setiap dimensi diukur dengan beberapa indikator. Berdasarkan Gambar 5.1 dan Gambar 5.2 di atas, selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran konstruksi budaya organisasi dengan *Confirmatory*

Factor Analysis(CFA) First Order dari setiap indikator konstruk budaya organisasi, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.10 di bawah ini.

Tabel 4.10.
Uji Validitas Dan Reliabilitas
Indikator Konstruk Budaya Organisasi(First Order)

Sub Konstruk/ Dimensi	Indikator	SLF	Std. Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
Inovation and Risk (X1)	BO1	0.56	0,054	10.39	0,960	0,891	Valid dan Reliabel
	BO2	0.89	0,083	10.71			Valid dan Reliabel
	BO3	0.81	0,078	10.45			Valid dan Reliabel
Attention to Detail (X2)	BO4	0.60	0,047	12.67	0,957	0,883	Valid dan Reliabel
	BO5	0.79	0,074	10.68			Valid dan Reliabel
	BO6	0.67	0,069	9.69			Valid dan Reliabel
Outcome Orientatiom (X3)	BO7	0.77	0,051	15.13	0,973	0,923	Valid dan Reliabel
	BO8	0.73	0,052	14.06			Valid dan Reliabel
	BO9	0.84	0,051	16.61			Valid dan Reliabel
<i>People Orientatiom (X4)</i>	BO10	0.89	0,044	20.35	0,972	0,946	Valid dan Reliabel
	BO11	0.84	0,042	20.04			Valid dan Reliabel
<i>Team Orientation (X5)</i>	BO12	0.71	0,051	14.05	0,966	0,904	Valid dan Reliabel
	BO13	0.68	0,058	11.63			Valid dan Reliabel
	BO14	0.78	0,059	13.21			Valid dan Reliabel
<i>Agressiveness (X6)</i>	BO15	0.73	0,059	12.27	0,959	0,888	Valid dan Reliabel
	BO16	0.63	0,059	10.75			Valid dan Reliabel
	BO17	0.68	0,058	11.68			Valid dan Reliabel
<i>Stabilty (X7)</i>	BO18	0.83	0,050	16.64	0,963	0,928	Valid dan Reliabel
	BO19	0.78	0,051	15.31			Valid dan Reliabel

Catatan : Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al, 2010 :636) :

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure (CR)*, atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- b. *Variance Extract Measure (VE)* atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai VE $\geq 0,5$.

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan pada Tabel 4.10, pada *first order CFA* seluruh indikator pada setiap dimensi (subkonstruk) memiliki nilai *loading factor* (SLF) yang lebih besar dari 0,50 (SLF > 0,50) dan nilai $t_{hitung} > 1,96$, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada setiap dimensi budaya organisasi memiliki **validitas yang baik** dalam mengukur dimensi-dimensi konstruk budaya organisasi. Kemudian indikator-indikator yang mengukur setiap dimensi konstruk budaya organisasi semuanya memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 (CR > 0,70) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 (VE > 0,50), sehingga dengan demikian indikator-indikator pada setiap dimensi konstruk budaya organisasi memiliki **reliabilitas yang baik** dalam mengukur dimensi-dimensi budaya organisasi.

Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator konstruk Budaya Organisasi (*Second Order*)

Konstruk budaya organisasi dibangun atas tujuh sub konstruk, yaitu (1) *Inovation and Risk* (2) *Attention to Detail* (3) *Outcome Orientation* (4) *People Orientation* (5) *Team Orientation* (6) *Agressiveness* (7) *Stabilty*. Berdasarkan Gambar 4.1 dan Gambar 4.2 di atas, selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran konstruk budaya organisasi dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order* dari setiap dimensi konstruk budaya organisasi, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11.
Uji Validitas Dan Reliabilitas
Dimensi Konstruk Budaya Organisasi (*Second Order*)

Konstruk	Dimensi	SLF	Std. Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
Budaya Organisasi (BO)	<i>Inovation and Risk</i> (X1)	0.75	0,081	9.31	0,988	0,922	Valid dan Reliabel
	<i>Attention to Detail</i> (X2)	0.86	0,082	10.49			Valid dan Reliabel
	<i>Outcome Orientation</i> (X3)	0.96	0,060	15.88			Valid dan Reliabel
	<i>People Orientation</i> (X4)	0.92	0,050	18.39			Valid dan Reliabel

Konstruk	Dimensi	SLF	Std. Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
	<i>Team Orientation (X5)</i>	0.91	0,067	13.49			Valid dan Reliabel
	<i>Agressiveness (X6)</i>	0.89	0,066	13.58			Valid dan Reliabel
	<i>Stabilty (X7)</i>	0.89	0,056	15.88			Valid dan Reliabel

Catatan : Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al, 2010 :636) :

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construct Reliability Measure* (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai VE $\geq 0,5$.

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan pada Tabel 4.11, pada *second order CFA* seluruh dimensi konstruk budaya organisasimemiliki nilai *loading factor* (SLF) yang lebih besar dari 0,50 (SLF > 0,50) dan nilai $t_{hitung} > 1,96$ sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa dimensi-dimensi konstruk budaya organisasi memiliki **validitas yang baik** dalam mengukur konstruk budaya organisasi. Kemudian dimensi-dimensiyang mengukur konstruk budaya organisasisemuanya memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 (CR > 0,70) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 (VE > 0,50), sehingga dengan demikian dimensi-dimensikonstruk budaya organisasimemiliki **reliabilitas yang baik** dalam membentuk budaya organisasi.

2. *Confirmatory Factor Analysis(CFA)* Konstruk Komitmen Organisasi

Konstruk komitmen organisasidibangun atas empatdimensiyaitu (1) Komitmen Afektif (2) Komitmen kontinu (3) komitmen normative. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *LISREL 8.80*, maka didapatkan ukuran kesesuaian model pengukuran konstruk komitmen organisasisebagai berikut.

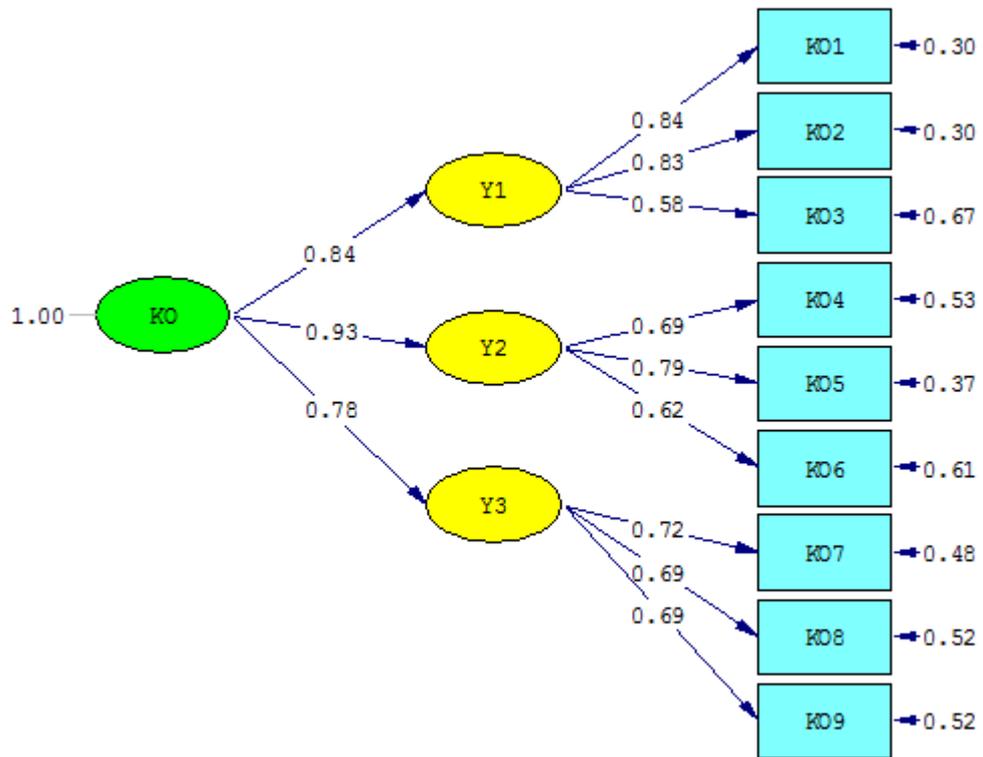
Tabel 4.12
Ukuran Kesesuaian Model Pengukuran Konstruk Komitmen Organisasi

Indikator GOF	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran <i>Absolute Fit</i>			
GFI	GFI > 0,90	0,85	Marginal Fit
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,073	Good Fit
Ukuran <i>Incremental Fit</i>			
NNFI	NNFI > 0,90	0,88	Marginal Fit
NFI	NFI > 0,90	0,91	GoodFit
AGFI	AGFI > 0,90	0,72	Marginal Fit
RFI	RFI > 0,90	0,87	Marginal Fit
IFI	IFI > 0,90	0,92	GoodFit
CFI	CFI > 0,90	0,92	GoodFit

Catatan : Marginal Fit adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit*, maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair et, al, 2010 :623).

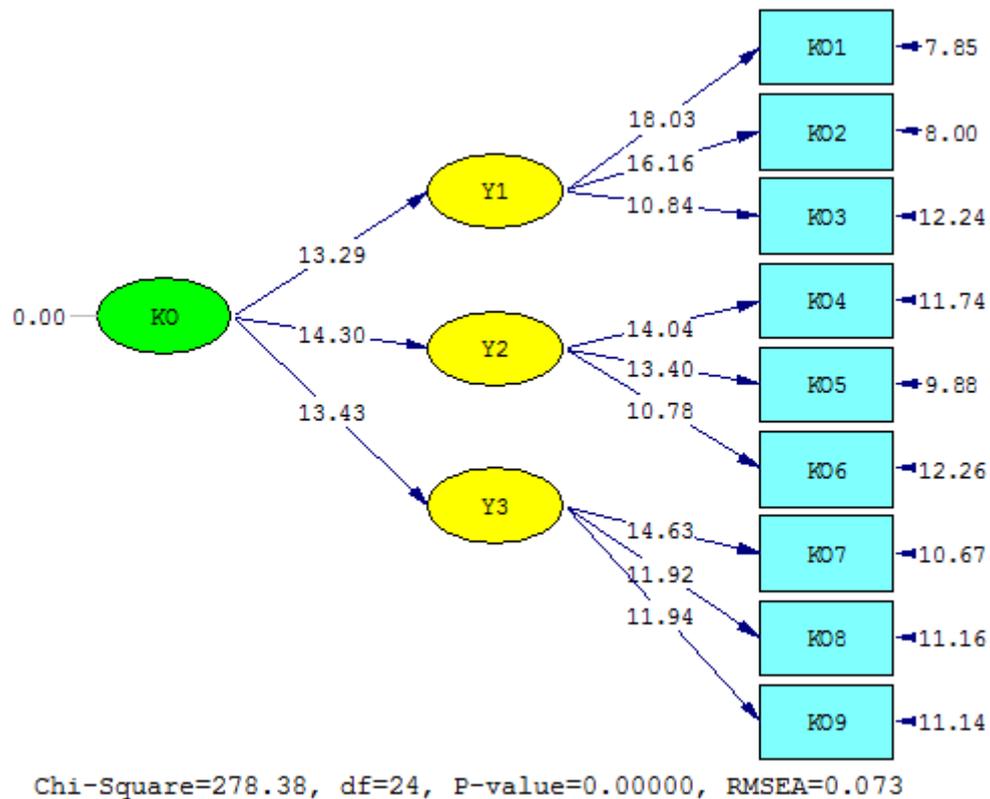
Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan Tabel 5.17 di atas, empat ukuran kesesuaian yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model pengukuran yang *good fit*, yaitu RMSEA, NFI, IFI dan CFI. Sementara dua ukuran kesesuaian lainnya memiliki indeks kesesuaian model pengukuran *marginal fit*, yaitu GFI, NNFI, RFI dan AGFI. Model pengukuran *first second order* dari konstruk kepuasan kejadian menggunakan *Lisrel 8.80* adalah seperti terlihat pada Gambar 4.7 dan Gambar 4.8.



Chi-Square=278.38, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

Gambar 4.7.
Model (Standardized) First Second Order Konstruk Komitmen Organisasi



Gambar 4.8.
Model (*t-value*) First Second Order Konstruk Komitmen Organisasi

Uji Validitas Dan Reliabilitas Indikator Konstruk Komitmen Organisasi (*First Order*)

Konstruk komitmen organisasi dibangun atas tiga sub konstruk, yaitu (1) Komitmen Afektif (2) Komitmen kontinu (3) komitmen normatif, dan setiap dimensi diukur dengan beberapa indikator. Berdasarkan Gambar 5.7 dan Gambar 5.8 di atas, selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran konstruk komitmen organisasi dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA) First Order* dari setiap indikator konstruk komitmen organisasi, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.18 di bawah ini.

Tabel 4.13. Uji Validitas Dan Reliabilitas Indikator Konstruk Komitmen Organisasi (*First Order*)

Dimensi	Indikator	SLF	Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
Komitmen Afektif (Y1)	KO1	0.84	0,047	18.03	0,971	0,920	Valid dan Reliabel
	KO2	0.83	0,051	16.16			Valid dan Reliabel
	KO3	0.58	0,054	10.84			Valid dan Reliabel
Komitmen kontinu (Y2)	KO4	0.69	0,049	14.04	0,964	0,900	Valid dan Reliabel
	KO5	0.79	0,059	13.40			Valid dan Reliabel
	KO6	0.62	0,058	10.78			Valid dan Reliabel
Komitmen normatif(Y3)	KO7	0.72	0,049	14.68	0,964	0,899	Valid dan Reliabel
	KO8	0.69	0,058	11.92			Valid dan Reliabel
	KO9	0.69	0,058	11.94			Valid dan Reliabel

Catatan : Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al, 2010 :636) :

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai VE $\geq 0,5$.

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan pada Tabel 4.13, pada *first order CFA* seluruh indikator pada setiap dimensi(subkonstruk) memiliki nilai *loading factor* (SLF) yang lebih besar dari 0,50 (SLF > 0,50) dan nilai $t_{hitung} > 1,96$, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada setiap dimensi komitmen organisasi memiliki **validitas yang baik** dalam mengukur dimensi-dimensi konstruk komitmen organisasi. Kemudian indikator-indikator yang mengukur setiap dimensi konstruk komitmen organisasi semuanya memiliki nilai *construct reliability* (CR) yang lebih besar dari 0,70 dan nilai *variance extract* (VE) yang lebih besar dari 0,50, sehingga dengan demikian indikator-indikator pada setiap dimensi konstruk komitmen organisasi memiliki **reliabilitas yang baik** dalam mengukur dimensi-dimensi komitmen organisasi.

Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk Komitmen Organisasi (*Second Order*)

Konstruk komitmen organisasidibangun atas empat sub konstruk, yaitu (1) Komitmen Afektif (2) Komitmen kontinu (3) komitmen normative. Berdasarkan Gambar 4.7 dan Gambar 4.8 di atas, selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran konstruk komitmen organisasidengan *Confirmatory Factor Analysis(CFA) Second Order* dari setiap dimensi konstruk komitmen organisasi, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13. Uji Validitas Dan Reliabilitas DimensiKonstruk Komitmen Organisasi (*Second Order*)

Konstruk	Dimensi	SLF	Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
Komitmen Organisasi (KO)	Komitmen Afektif (Y1)	0.84	0.101	13.29	0,963	0,898	Valid dan Reliable
	Komitmen kontinu (Y2)	0.93	0.066	14.30			Valid dan Reliable
	Komitmen normatif(Y3)	0.78	0.080	13.43			Valid dan Reliable

Catatan : Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al, 2010 :636) :

- Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai VE $\geq 0,5$.

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan pada Tabel 5.19, pada *second orderCFA* seluruh dimensi konstruk komitmen organisasimemiliki nilai *loading factor* (SLF) yang lebih besar dari 0,50 (SLF > 0,50) dan nilai $t_{hitung} > 1,96$ sehingga dengan demikian dapat dikatakanbahwadimensi-dimensikonstruk komitmen organisasimemiliki **validitas yang baik** dalam mengukur konstruk komitmen organisasi. Kemudian dimensi-dimensiyang mengukur konstruk komitmen organisasisemuanya memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 (CR > 0,70) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 (VE > 0,50), sehingga dengan demikian dimensi-dimensikonstruk komitmen organisasimemiliki **reliabilitas yang baik** dalam membentuk kepuasan kerja.

3. *Confirmatory Factor Analysis(CFA) Konstruk Turnover Intentions*

Konstruk *turnover intention* pengelola dibangun atas tiga dimensi yaitu (1) *Quitting* /berhenti bekerja (2) *Better Position*/posisi yang lebih baik (3) *Better Job*/pekerjaannya yang lebih baik. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan LISREL 8.80, maka didapatkan ukuran kesesuaian model pengukuran konstruk *turnover intention* sebagai berikut.

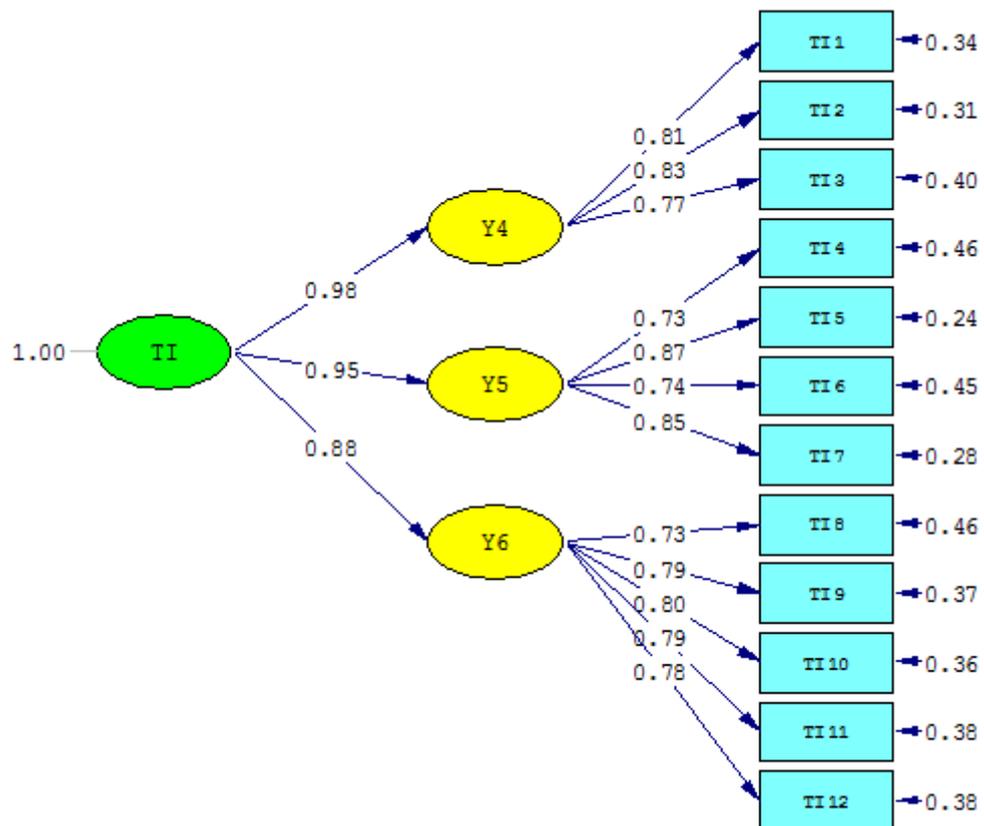
Tabel 4.14.
Ukuran Kesesuaian Model Pengukuran Konstruk *Turnover Intentions*

Indikator GOF	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran <i>Absolute Fit</i>			
GFI	GFI > 0,90	0,94	Good Fit
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,068	Good Fit
Ukuran <i>Incremental Fit</i>			
NNFI	NNFI > 0,90	0,99	Good Fit
NFI	NFI > 0,90	0,98	Good Fit
AGFI	AGFI > 0,90	0,91	GoodFit
RFI	RFI > 0,90	0,98	Good Fit
IFI	IFI > 0,90	0,99	Good Fit
CFI	CFI > 0,90	0,99	Good Fit

Catatan : Marginal Fit adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit*, maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair et, al, 2010 :623).

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

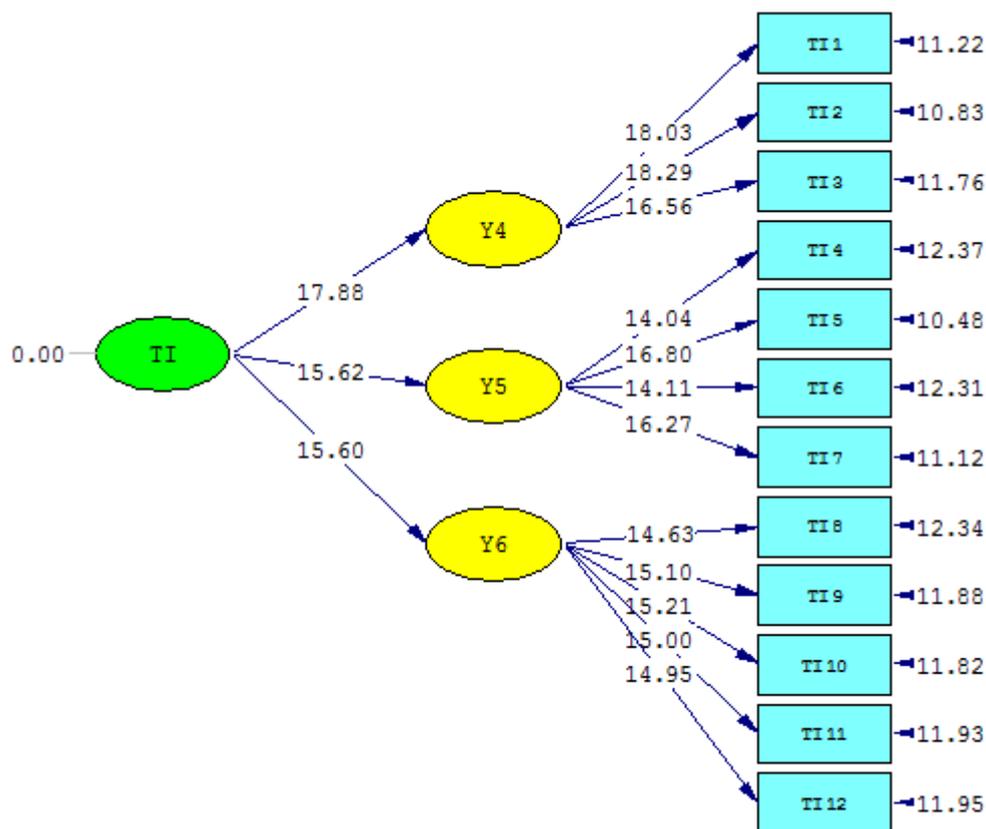
Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, semua kesesuaian yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model pengukuran yang *good fit*. Model pengukuran *first second order* dari konstruk *turnover intention* dengan menggunakan Lisrel 8.80 adalah seperti terlihat pada Gambar 5.9 dan Gambar 5.10.



Chi-Square=135.31, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Gambar 5.9.

Model (Standardized) First Second Order Konstruk Turnover Intentions



Chi-Square=135.31, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Gambar 4.10.

Model (*t-value*) First Second Order Konstruk Turnover Intention

Uji Validitas Dan Reliabilitas Indikator Konstruk Turnover Intention(First Order)

Konstruktur *turnover intention* dibangun atas tiga sub konstruk, yaitu (1) *Quitting* /berhenti bekerja (2) *Better Position*/posisi yang lebih baik (3) *Better Job*/pekerjaan yang lebih baik, dan setiap dimensi diukur dengan beberapa indikator. Berdasarkan Gambar 5.9 dan Gambar 5.10 di atas, selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran konstruk *turnover intention* dengan *Confirmatory Factor Analysis(CFA)* First Order dari setiap indikator konstruk *turnover intention*, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.21 di bawah ini.

Tabel 4.15.
Uji Validitas Dan Reliabilitas
Indikator Konstruk *Turnover Intention*(First Order)

Dimensi	Indikator	SLF	Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
<i>Quitting</i> Berhenti bekerja (Y5)	TI1	0.81	0,045	18.03	0,977	0,934	Valid dan Reliable
	TI2	0.83	0,045	18.29			Valid dan Reliable
	TI3	0.77	0,046	16.56			Valid dan Reliable
<i>Better Position/posisi yang lebih baik</i> (Y6)	TI4	0.73	0,052	14.04	0,980	0,925	Valid dan Reliable
	TI5	0.87	0,052	16.80			Valid dan Reliable
	TI6	0.74	0,052	14.11			Valid dan Reliable
	TI7	0.85	0,052	16.27			
<i>Better Job/pekerjaan yang lebih baik</i> (Y7)	TI8	0.73	0,050	14.63	0,983	0,921	Valid dan Reliable
	TI9	0.79	0,052	15.10			Valid dan Reliable
	TI10	0.80	0,053	15.21			Valid dan Reliable
	TI11	0.79	0,053	15.00			Valid dan Reliable
	TI12	0.78	0,052	14.95			Valid dan Reliable

Catatan : Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al, 2010 :636) :

- a. *Composite Reliability Measure* atau *Construk Reliability Measure* (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- b. *Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai VE $\geq 0,5$.

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan pada Tabel 4.15, pada *first order CFA* seluruh indikator pada setiap dimensi(subkonstruk) memiliki nilai *loading factor* (SLF) yang lebih besar dari 0,50 (SLF > 0,50) dan nilai $t_{hitung} > 1,96$, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada setiap dimensi *turnover intention* memiliki **validitas yang baik** dalam mengukur dimensi-dimensi konstruk *turnover intentions*. Kemudian indikator-indikator yang mengukur setiap dimensi konstruk *turnover intention* semuanya memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 (CR > 0,70) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 (VE > 0,50), sehingga dengan

demikian indikator-indikator pada setiap dimensi konstruk *turnover intention* memiliki **reliabilitas yang baik** dalam mengukur dimensi-dimensi *turnover intention*.

Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Konstruk *Turnover Intention* (Second Order)

Konstruksi *turnover intention* dibangun atas tiga sub konstruk, yaitu (1) *Quitting* /berhenti bekerja (2) *Better Position*/posisi yang lebih baik (3) *Better Job*/pekerjaan yang lebih baik. Berdasarkan Gambar 5.9 dan Gambar 5.10 di atas, selanjutnya adalah melakukan analisis model pengukuran konstruk *turnover intention* dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) *Second Order* dari setiap dimensi konstruk *turnover intention*, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.22 di bawah ini.

Tabel 4.16..Uji Validitas Dan Reliabilitas Dimensi Konstruk *Turnover Intention* (Second Order)

Konstruk	Dimensi	SLF	Error	t-value	Construct Reliability	Variance Extract	Hasil Uji
Turnover Intentions (TI)	<i>Quitting</i> /berhenti bekerja (Y5)	0.98	0.062	17.88	0,977	0,935	Valid dan Reliabel
	<i>Better Position</i> /posisi yang lebih baik (Y6)	0.95	0.057	15.62			Valid dan Reliabel
	<i>Better Job</i> /pekerjaan yang lebih baik (Y7)	0.88	0.063	15.60			Valid dan Reliabel

Catatan : Kriteria CR dan VE adalah (Hair et, al, 2010 :636) :

- Composite Reliability Measure* atau *Construct Reliability Measure* (CR), atau sering disebut sebagai reliabilitas, dengan persyaratan nilai CR harus $\geq 0,7$.
- Variance Extract Measure* (VE) atau ekstrak varian, dengan persyaratan harus memiliki nilai $VE \geq 0,5$.

Sumber : Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.80

Berdasarkan pada Tabel 4.16, pada *second order CFA* seluruh dimensi konstruk *turnover intention* memiliki nilai *loading factor* (SLF) yang lebih besar dari 0,50 (SLF > 0,50) dan nilai $t_{hitung} > 1,96$ sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa dimensi-dimensi konstruk *turnover intention* memiliki **validitas yang baik** dalam mengukur

konstruk *turnover intention*. Kemudian dimensi-dimensi yang mengukur konstruk *turnover intention* semuanya memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 ($CR > 0,70$) dan nilai *variance extract* yang lebih besar dari 0,50 ($VE > 0,50$), sehingga dengan demikian dimensi-dimensi konstruk *turnover intention* memiliki **reliabilitas yang baik** dalam membentuk *turnover intention*.

4. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Hybrid Model (Full Model)*

Setelah analisis model pengukuran pada setiap konstruk menghasilkan model *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan uji kesesuaian (GOF), validitas dan reliabilitas yang baik pada setiap konstruk. Tahap berikutnya adalah menggabungkan keempat konstruk model *CFA* untuk menghasilkan model *hybrid (full model)*. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *LISREL 8.80*, maka didapatkan ukuran kesesuaian keseluruhan model *hybrid (full model)* adalah sebagai berikut.

Tabel 4.17.
Ukuran Kesesuaian Model Keseluruhan (*Hybrid Model*) SEM

Indikator GOF	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran <i>Absolute Fit</i>			
GFI	GFI > 0,90	0,88	Marginal Fit
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,079	Good Fit
Ukuran <i>Incremental Fit</i>			
NNFI	NNFI > 0,90	0,94	Good Fit
NFI	NFI > 0,90	0,94	Good Fit
AGFI	AGFI > 0,90	0,82	Marginal Fit
RFI	RFI > 0,90	0,93	Good Fit
IFI	IFI > 0,90	0,95	Good Fit
CFI	CFI > 0,90	0,95	Good Fit

Catatan : Marginal Fit adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit*, maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair et, al, 2010 :623).

Sumber : Hasil Pengolahan dengan *LISREL 8.70*

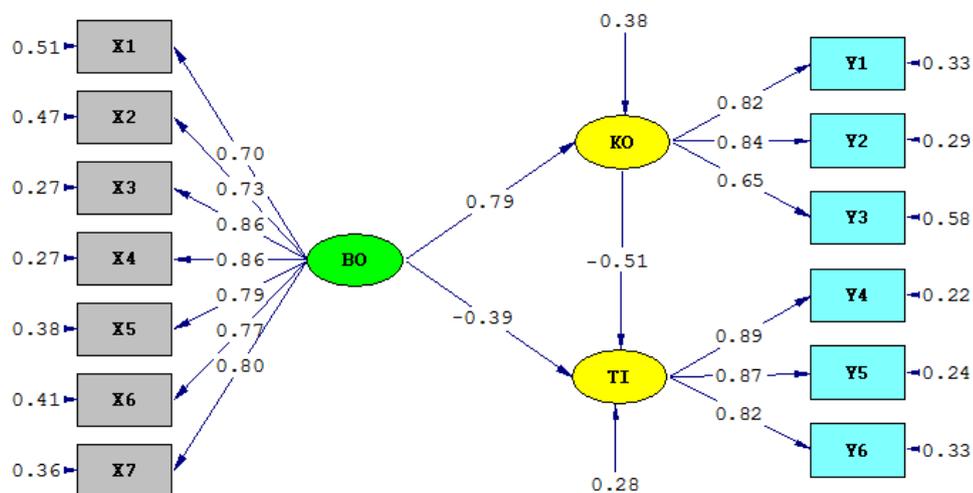
4.2. Pembahasan

Tabel 4.18
. Ukuran Kesesuaian Model SEM

Indikator GOF	Ukuran yang Diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran Absolute Fit			
GFI	GFI > 0,90	0,92	<i>Good Fit</i>
RMSEA	RMSEA < 0,08	0,062	<i>Good Fit</i>
Ukuran Incremental Fit			
NNFI	NNFI > 0,90	0,93	<i>Good Fit</i>
NFI	NFI > 0,90	0,94	<i>Good Fit</i>
AGFI	AGFI > 0,90	0,84	<i>Marginal Fit</i>
RFI	RFI > 0,90	0,93	<i>Good Fit</i>
IFI	IFI > 0,90	0,95	<i>Good Fit</i>
CFI	CFI > 0,90	0,95	<i>Good Fit</i>

Sumber : Hasil Pengolahan dengan Lisrel 8.80

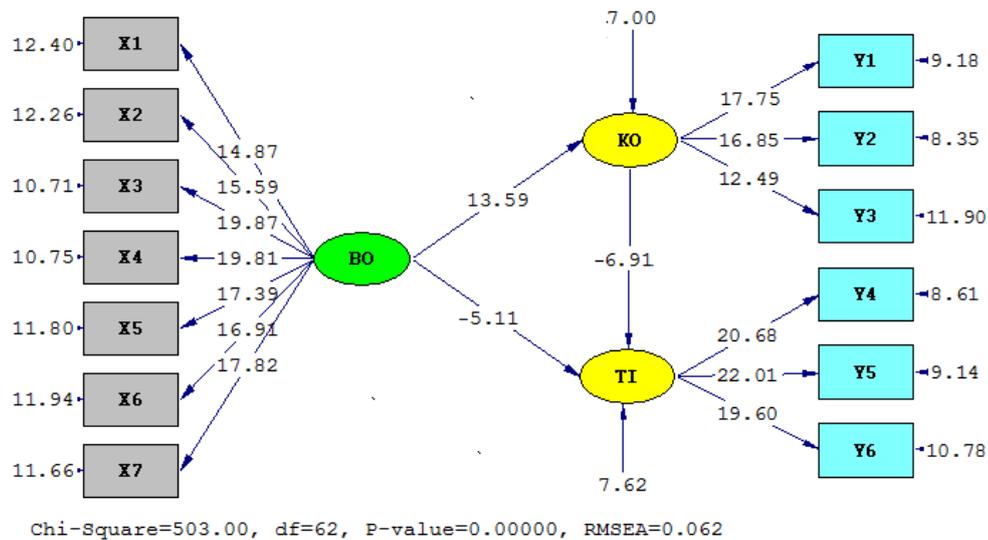
Tabel 4.18 di atas, tujuh ukuran kesesuaian yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model pengukuran yang *good fit* yaitu GFI, RMSEA, NNFI, NFI, RFI, IFI dan CFI. Sementara AGFI merupakan ukuran kesesuaian yang memiliki indeks kesesuaian model pengukuran yang *marginal fit*. Dengan demikian maka dapat dilanjutkan pada analisis pengukuran berikutnya.



Chi-Square=503.00, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

Sumber : Hasil Pengolahan dengan Lisrel 8.80

Gambar 12. Model SEM (Standardized)



Sumber : Hasil Pengolahan dengan Lisrel 8.80

Gambar 4.13. Model SEM (t-value)

Berdasarkan Gambar 4. 12 dan Gambar 4.13 di atas, analisis model pengukuran dari setiap variabel menunjukkan semua indikator dalam pembentukan variabel laten eksogen budaya organisasi maupun variabel laten endogen komitmen organisasi dan *turnover intention* memiliki validitas yang baik, hal ini ditunjukkan dengan semua indikator memiliki *Standardized Loading Factor* (SLF) $\geq 0,5$ dan nilai $t_{value} \geq 1,96$ (pada $\alpha = 0,05$) (Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, 2010). Demikian juga baik variabel laten eksogen maupun endogen memiliki reliabilitas model yang baik, hal ditunjukkan dengan semua variabel memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,70 ($CR > 0,70$) dan nilai *variance extract* lebih besar dari 0,50 ($VE > 0,50$).

abel 4.19 . Model Persamaan Struktural

$KO = 0.79*BO$, Errorvar.= 0.38 , $R^2 = 0.62$	
(0.058) (0.055)	
13.59 7.00	
$TI = -0.51*KO - 0.39*BO$, Errorvar.= 0.28 , $R^2 = 0.72$	
(0.074) (0.076) (0.037)	
- 6.91 -5.11 7.62	
$TI = -0.793*BO$, Errorvar.= 0.37, $R^2 = 0.63$	
(0.050)	
-15.71	

Sumber : Hasil Pengolahan dengan Lisrel 8.80

Berdasarkan Gambar 4.12, Gambar 4.13, dan Tabel 4.19 model persamaan struktural di atas, maka dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,79 dengan nilai t_{value} sebesar 13,59 > 1,96, sehingga dapat dikatakan signifikan. Besarnya koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 62%. Sementara Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,39 dengan nilai t_{value} sebesar |-5,11| > 1,96, sehingga dapat dikatakan signifikan. Besarnya koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* sebesar 15,21%. Dengan demikian maka budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan berpengaruh negatif dan signifikan *turnover intention* atau Hipotesis kesatu diterima.

- 2) Besarnya koefisien jalur variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,51 dengan nilai t_{value} sebesar |-6,91| > 1,96, sehingga dapat dikatakan signifikan. Besarnya koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* sebesar

26,01%. Dengan demikian maka komitmen organisasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* atau Hipotesis kedua diterima.

3) Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi adalah sebesar -0,403 dengan nilai t_{value} sebesar $|-6,14| > 1,96$ (*Sobel Test*), sehingga dapat dikatakan signifikan. Besarnya koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebesar 16,23%. Dengan demikian maka budaya organisasi terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi atau Hipotesis ketiga diterima.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa secara langsung variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* dengan koefisien sebesar (-0,39). Variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi dengan koefisien sebesar (-0,4029). Sehingga budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan kontribusi sebesar 63%. Namun secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan kontribusi sebesar 72%. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam penelitian ini merupakan variabel *partial mediating* pada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *turnover intention*.

Temuan dari penelitian ini adalah untuk menurunkan *turnover intention* karyawan pada *The FoodHall* di DKI Jakarta terutama yang direfleksikan dengan rendahnya dimensi *thoughts of quitting* akan mampu diturunkan apabila perusahaan mampu

meningkatkan komitmen organisasi terutama yang direfleksikan dengan tingginya dimensi *continuance commitment*, komitmen organisasi akan meningkat apabila perusahaan mampu meningkatkan budaya organisasi terutama yang direfleksikan pada tingginya dimensi *outcome orientation* dan *people orientation*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan meningkatnya komitmen organisasi dan menurunnya *turnover intention* karyawan pada *The FoodHall* di DKI Jakarta. Adapun yang paling dominan dalam mengukur budaya organisasi direfleksikan dengan dimensi *outcome orientation* dan *people orientation*. Sementara Dimensi yang paling dominan dalam mengukur komitmen organisasi direfleksikan oleh dimensi *continuance commitment* terutama dalam hal tingkat loyalitas pada perusahaan dan *turnover intention* direfleksikan oleh dimensi *thoughts of quitting* terutama dalam tingkat kesesuaian dengan lingkungan kerja.
2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan menurunnya *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta. Adapun yang paling dominan komitmen organisasi direfleksikan oleh dimensi *continuance commitment* terutama dalam hal tingkat loyalitas pada perusahaan, sementara *turnover intention* direfleksikan oleh dimensi *thoughts of quitting* terutama dalam tingkat ketidaksesuaian dengan lingkungan kerja.
3. budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan meningkatnya komitmen organisasi yang berimplikasi pada menurunnya *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI

Jakarta.

5.2. . SARAN

- 1. Turnover Intension pada The FoodHall dapat diturunkan, maka perusahaan dapat meningkatkan budaya organisasi yang sudah ada, menjadi lebih baik**
- 2. Komitmen Organisasi dapat ditingkat, sehingga Turnover Intention Karyawan The FoodHall dapat diturunkan**
- 3. Untuk menurunkan turnover intention , organisasi dalam hal ini pimpinan dapat memberikan motivasi agar kepuasan kerja karyawan meningkat sehingga keinginan keluar dari karyawan kecil**

5.3. IMPILIKASI MANAJERIAL

Komitmen organisasi pada karyawan pada *The FoodHall* di DKI Jakarta terutama pada dimensi *continuance commitment* dengan indikator tingkat loyalitas pada perusahaan akan mampu ditingkatkan apabila *The FoodHall* mampu meningkatkan budaya organisasi terutama pada dimensi *outcome orientation* dan *people orientation* dengan indikator tingkat melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja dan tingkat dalam mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Sementara *turnover intention* karyawan *The FoodHall* di DKI Jakarta terutama pada dimensi *thoughts of quitting* terutama dalam tingkat ketidaksesuaian dengan lingkungan kerja akan mampu diturunkan apabila *The FoodHall* mampu meningkatkan komitmen organisasi terutama pada dimensi *continuance commitment* dengan indikator tingkat loyalitas pada perusahaan, dimana komitmen organisasi akan meningkat apabila *The FoodHall* mampu meningkatkan budaya organisasi terutama pada dimensi *outcome orientation* dan *people*

orientation dengan indikator tingkat melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja dan tingkat dalam mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Demikian juga *turnover intention* karyawan *The FoodHall* akan mampu diturunkan secara langsung terutama pada dimensi *thoughts of quitting* terutama dalam tingkat ketidakkesesuaian dengan lingkungan kerja dengan meningkatkan budaya organisasi terutama pada dimensi *outcome orientation* dan *people orientation* dengan indikator tingkat melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja dan tingkat dalam mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawala Tanuja. 2008. *Factor Influence Career Choise Managemen Student in India. Journal of Career Development International* Vol 13 No 4 pp 362-376.
- Alexandro Beato and Gergana Velkova. 2017. *Implementing Effective Strategies to Reduce Employee Turnover:Retail Managers Share Experiences, The International Journal Of Business & Management, Vol 5 Issue 4, ISSN 2321–8916*
- Anna Smirnova, I Gusti Ayu Manuati Dewi danMade Surya Putra. 2017. Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Ekspatriat Pada Hotel Bintang Lima di Nusa Dua Bali, *International Journal of Business and Mangement Invention Vol 1. Issue 1*
- Anne E. Blackhurst, Joanne E. Brandt & Jon Kalinkowski. 2012. *Effects of Career Development on the Organizational Commitment and Life Satisfaction of Women Student Affairs Administrators, Community College Journal of Research and Practice 36:9, pages 713-732.*
- Armstrong, Michael, 2010, *Performance Management*. Yogyakarta. Tugu Publisher.
- Apriyanti. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Pegawai PT Lintang Sarana Media Malang, *Jurnal JIBEKA Volume 10, Nomor 1: 10 – 13*
- Arin Dewi Putrianti, Djamhur Hamid, M. Djudi Mukzam. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention*, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 12 No. 2*
- Arogundade Odunayo, T., Arogundade Ayodeji, and Oladipo Olaniyi M. 2014. *The Influence of Career Commitment on Organizational Commitment among Selected Bankers in Lagos Metropolis, Nigeria. Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume IV, Issue VII, ISSN 2201-2796*
- Asma Imran and Mehboob Ahmed. 2012. *Impact Of Human Resource Practices On Organizational Commitment: A Study Among Service Sector Employees In Pakistan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 4, No 2*
- Bachrudin, Achmad & Harapan L Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survey dengan Menggunakan Lisrel 8 Dilengkapi Contoh Kasus*, Jurusan Statistika, FMIPA UNPAD, Bandung.

- Bandhanpreet Kaur, Mohindru and Pankaj. 2013. Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review, *Global Journal of Management and Business Studies*.ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10, pp. 1219-1230
- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, 2010,*Human ResourceManagement*. Singapore : McGraw Hill Inc
- Chutikan Phetkaew. 2015. Influence Of Leadership Behavior, Organizational Culture And Organizational Commitment On EmployeeTurnover Intention, *Doctor Of PhilosophyUniversiti Utara Malaysia*
- Cooper., Donald R. and Schindler., Pamela S. 2011. *Business Research Methods*. International edition. Bostom Mc Graw Hill.
- Davis, Keith & Newstrom. 2002. *Human Behavior at work : Organizational Behavior*. Int Eds. Singapore, McGraw Hill Book Company
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resources Management*, 13th Edition, New Jersey, Pearson Education
- Durbin, Andrew J. 2005. *Applying Psychology Individual and Oranizational Effectiveness*. New Jersey. Prentice. Hall
- Gibson, James L et al 2004, *Organisizations: Behavior, Structure and Process*, Boston, Mc Graw Hill Companies Inc
- Grant, K., Low, G.S., Cravens, D.W., & Moncrief, W.C. 2001. Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*. No. 35. pp.587-611. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110388123>
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 2011. *Bahvior in Organization*, New Jersey; Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis* (7th ed.). Uppersaddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Handoko T. Hani, 2004, *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta BPFE.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 2 JakartaPT Prahallindo
- Hermawar Saputro , Azis Fathoni , Maria Magdalena Minarsih. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja dan Komitmen Organisasi

Terhadap Turnover Intention Pada Distributor Center, *Journal of Management* Vol.02 No.02

- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., Donnelly, James H & Gibson, James L. 2007. *Organizations*, New Jersey. McGrawHill.
- Ivancevich, M. Jhon. 2010. *Human Resource Management*. McGraw Hill, International edition. New York. Published by McGraw Hill.
- Jae Seung Moon and Suk Bong Choi. 2017. The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success The Case of Korean R&D Employees, *Journal of Career Development*, Volume: 44 issue: 3, page(s): 191-208
- Joreskog, K.G.dan D. Sorbom. 2001. *LISREL 8: User's Reference Guide*: SSI, Inc.
- Kerlinger. 2006. *Asas-Asas Penelitian Behaviour*. Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Khan, Waqas and Mufti, owals. 2012. Effect of Competation on Motivation Employess in Public and Private. *Journal of Basic and Apllied Scientific Research ISSN 2090-4304*
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2014. *Organizational Behavior. 8thEdition*. Boston. McGraw-Hill.
- Long Richard J., 2006. *Strtegic Compensation in Cana*, 3 rd edition, Toronto: Thomson Nelson Learning
- Linyi Song. 2016. A Study of Factors Influencing Turnover Intention of King Power Group at Downtown Area in Bangkok, Thailand, *International Review of Research in Emerging Markets and the Global Economy (IRREM)An Online International Research Journal (ISSN: 2311-3200)2016 Vol: 2 Issue: 3*
- Luthans, A., 2011, *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Penerjemah VivinAndhikaYuwono, ShekarPurwanti, dan WinongRosari, Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Malhotra, NK. 2010. *Marketing Research : An Applied Orientation*. Third Edition, New Jersey.Prentice Hall Inc.
- Manetje, O. 2009.*The Relationship between Organizational Culture andOrganizational Commitment*. Disertasi. Pretroria : University of SouthAfrica

- Mariyam Imna and Zubair Hassan. 2015. Influence of Human Resource Management practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry, *International Journal of Accounting & Business Management* Vol. 3 (No.1), ISSN: 2289-4519
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Miller, D & Lee J. 2001. The people make the process, Commitment to employees, decision making and performance. *Journl of Management* 27 (2), 163-189
- Mobley, W. H. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Muhamad Rizal, M Syafiie Idrus, Djumahir, and Rahayu Mintarti. 2014. Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City), *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X Volume 3 Issue 2 PP. 64-79
- Muhammad Shahid Nawaz and Faizuniah Pangil. 2016. Career Concern as Predictor of Turnover Intention: Empirical Evidence from Education Industry, *Asian Journal of Applied Sciences* (ISSN: 2321 – 089) Volume 04 – Issue 02
- Ogaboh, A. Nkpoyen, F. & Ushie, E.M. 2010. Career Development And Employee Commitment In Industrial Organisations in Calabar, Nigeria. *American Journal Of Scientific and Industrial Research*. 1(2): 105-114
- O'reilly, CS, Chatman, J III & Cald well DF. 2009. Organizational Culture and Performance Evidence from The Fast Restourant Industry Food Service *Technologi Journal* 5 (1) : 23-39
- Purba, Saut. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan Vol 2. No 2, 2011 PPS UNJ*
- Ramesh Kumar, Charles Ramendran, and Peter Yacob. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 5 ISSN: 2222-6990
- Rini Ratna Nafita Sari, Armanu, Eka Afnan. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intention to Leave Pada Karyawan

- Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPS) Ngoro-Jombang, *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1*
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada..
- Robbins, Stephen P and Judge, Thimothy A., 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi keduabelas, Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P and Judge, Thimothy A., 2011. *Organizational Behavior* (14th ed).New Jersey: Pearson.
- Rohani Salleh, Mishaliny Sivadahasan Nair, and Haryanni Harun. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia, *International Journal of Economics and Management Engineering* Vol:6, No:12
- Salter. 2008. *Comparing Outcomes of two Instructional Approach To A Career Development Course*. Alabama : Dissertation Auburn University
- S. Batty Dorance Jeen. 2014. A Study On Attrition – Turnover Intentions In Retail Industry, *International Journal of Business and Administration Research Review*. Vol.1, Issue No.3
- Schein, E. H. 2002. *Organizational Culture and Leadership a Dynamic View* San Francisco : Jossey-Bass
- Seçil Bal Taştan. 2012. The Relationship Between Employees' Perceptions Of Organizational Culture And Their Behavioral Outcomes: Assessing A Cognitive Process To In-Role Performance Behavior And Intention To Leave, *Journal of Global Strategic Management* | V. 6 | N. 2
- Sekaran, Uma, 2011 *Research Method for Business*, International Edition, USA Prentice Hall.
- Siagian, Sondang, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
- Siburian, Tiur Asi. 2013. The effect of interpersonal Communication, organization Culture Job Satisfaction and Achievement motivation to organizational commitment of State High School Teacher in District Humbang, Nort Sumatra Indonesia, *International Journal of Humanities and Social Science* Vol 3 No 12
- Silverthorne. C. 2004, The Impact of orgazational cultue and person organization fit on organizational commitmen and Job satisfaction in Taiwan. *The Leadership and organization Development Journal* 25 (7) : 522-599

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Stoner, J.A.F, freeman, R.E. dan Gilbert, D.R. 2005. *Management* Edisi ke 13 New Jersey: Prentice Hall
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supranto, J. dan Nandan Limakrisna. 2012. *Petunjuk Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Edisi 3, Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, Umar Nimran. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention, *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1*
- SyautaJack Henry, EkaAfnanTroena, MargonoSetiawan, danSolimun. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X, Volume 1 Issue 1, PP.69-76*
- Tariq Jalees & Shagufta Ghauri. 2016. Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study on a Pakistani Private University, *Market Forces College of Management Sciences Vol. XI, No. 1*
- Vikas Yadav and Nishi Misra. 2015. Effect of Perceived Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention of Semi-Skilled Workers in Small Scale Industries, *International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 2, Issue 8, PP 8-16 ISSN 2394-5923 (Print) & ISSN 2394-5931*
- Cascio, Wayne F. 2004, *Managing Human Resource Management : Global Strategies For Managing a Diverse Workplace*. New Jersey. Prentice Hall.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University of Pretoria etd. <http://upetd.up.ac.za/available/etd04132005130646/unrestricted/chapter5.pdf>.

- Werner, J.M & Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resources Development*. USA. Thomson.
- Werther Jr William B dan Keith Davis. 2006. *Human Resources Personal Management* 5th United State of America: McGraw.Hill
- Widjanto, 2008, *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Jakarta, Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi UI
- Williams, E.S. 2007. Impact Culture on Commitment Satisfaction and Extra rolr behaviors among Canadian ER physicians, *Leadrship on Health Services* Vol.20 N0 3 pp 147-158 Emerald Group Publishing Limited
- Wood, W.Z., Schermerhon, R. J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. 2004. *Organisational behavior: A global perspective* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons
- Wright, P.M., Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., and Gerhart, B. 2008. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, New York: McGraw Hill.
- Yudi Supiyanto. 2015. Pengaruh Kompensasi , Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja, *Jurnal EkonomiaKajian Ilmu Ekonomi dan Bisnis* Vol. 11 No. 22
- Zikmund, William G. 2010, *Business Research Methods*, Sixth Edition, Philadelphia, The Dryden Press.