

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION* PADA  
KARYAWAN GENERASI X DAN GENERASI Y**

(STUDI PADA KARYAWAN PT ABC SIDOARJO)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**EVITA MEYDIANA  
NIM. 145030200111036**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 9 Juli 2018  
Pukul : 11.00 WIB  
Skripsi atas nama : Evita Meydiana  
Judul : Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y (Studi pada PT ABC Sidoarjo)

Dan dinyatakan  
**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



**Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D**  
NIP. 197602092006041001

Anggota



**M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., MBA.**  
NIP. 2013048303181001

Anggota



**Prof. Dr. Dra. Endang Siti Astuti, M.Si.**  
NIP. 195308101981032012

Anggota



**Yudha Prakasa, S.AB., M.AB**  
NIP. 198701272015041004

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam makalah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 31 Mei 2018

METERAI  
TEMPEL  
D60FBACF453230588  
6000  
  
**Evita Meydiana**  
NIM. 145030200111036



# EVITA MEYDIANA


## PERSONAL PROFILE

---


I extremely motivated to constantly develop my skills and grow professionally. I am confident in my ability to come up with interesting ideas for responding the challenges.

## CONTACT

---

 Jl. Welirang Utara  
No. 19 Kediri, Jawa  
Timur

 Evitamey96@gmail.com

 0811-3035-011

 Evitamey

## EDUCATION

---

Bachelor of Business  
Administration, University of  
Brawijaya  
HR Concentration | 2014 - 2018  
GPA : 3,51

## SKILLS

---

- Successful working in a team, as well as independently
- The ability to work under pressure
- Leadership
- Microsoft Excel
- Microsoft Word
- Good in English

## WORK EXPERIENCE

---

- HR Intern - PT PJB Services | Jul 2017 - Sep 2017
- HR of Outgoing Global Talent - AIESEC Brawijaya | Jun 2016 - Jun 2017
- Talent Acquisition - AIESEC Brawijaya | Sep 2015 - Jun 2016
- External Relations in Enlighten The Future Project - AIESEC Brawijaya | May 2015 - Aug 2015
- Marketing Board - Student Entrepreneur Center Brawijaya | Oct 2014 - Mar 2015
- Buddy of Beyond The Distance Project - AIESEC Brawijaya | Nov 2014 - Jan 2015

### Organizations

- AIESEC Brawijaya
- Student Entrepreneur Center Brawijaya

## RINGKASAN

Evita Meydiana, 2018, Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y (Studi pada PT ABC Sidoarjo), Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D. ; M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA.

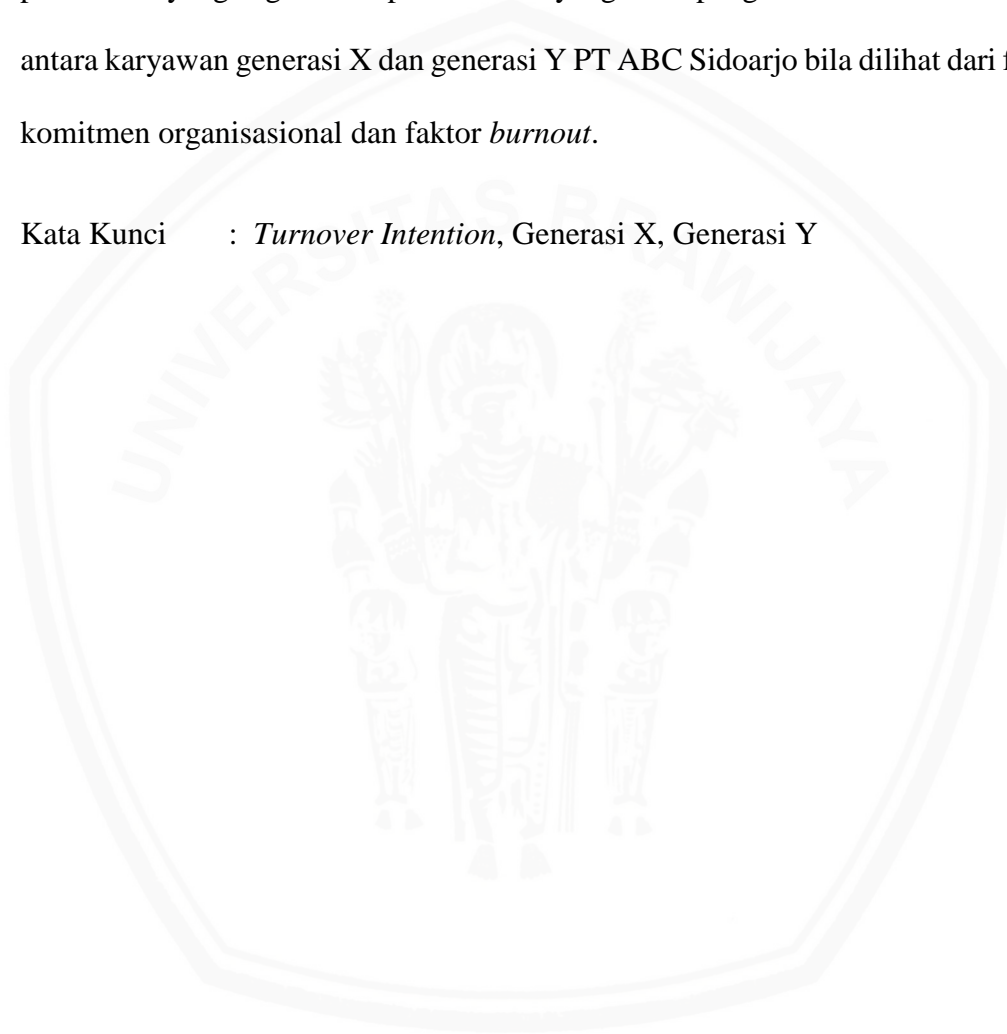
---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Karena pada perkembangan bisnis yang dinamis ini fenomena *talent war* yang tinggi dapat menyebabkan intensi keluar pada karyawan juga cenderung meningkat pula. Oleh karena itu organisasi perlu untuk mengetahui faktor - faktor apa saja yang dapat menumbuhkan *turnover intention* pada karyawan. Tujuan dalam penelitian ini antara lain untuk mengetahui : 1) bahwa komitmen organisasional, kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, peluang promosi dan *burnout* merupakan komponen – komponen yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan; 2) faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan; 3) adanya perbedaan yang signifikan pada faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y PT ABC Sidoarjo.

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa komponen - komponen yang membentuk faktor - faktor yang mempengaruhi *turnover intention* terdiri dari dua puluh komponen yang membentuk enam faktor dengan total item sebanyak enam puluh..Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan adalah faktor

kepuasan pembayaran. Hasil uji beda menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan tetap dan karyawan kontrak bila dilihat dari faktor kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, dan peluang promosi. Namun terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor yang mempengaruhi *turnover intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y PT ABC Sidoarjo bila dilihat dari faktor komitmen organisasional dan faktor *burnout*.

Kata Kunci : *Turnover Intention*, Generasi X, Generasi Y



## SUMMARY

Evita Meydiana, 2018, Factor Analysis Which is Affecting Turnover Intention on X and Y Generation Employees (Study at PT ABC Sidoarjo), Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D. ; M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA.

---

This research aims to determine the importance of factors which is affecting turnover intention. Due to the dynamic business development, the high talent war phenomenon can cause the turnover intention on employees also tend to increase as well. Therefore the organization needs to know about what factors that can cause turnover intention on employees. The purpose of this research is to know: 1) organizational commitment, payment satisfaction, work life balance, leader member exchange, promotion opportunity and burnout are components that can affect employee turnover intention; 2) factors which is influencing the turnover intention dominantly; 3) there are significant differences in factors which is affecting turnover intention among employees of generation X and generation Y PT ABC Sidoarjo.

The result of factor analysis shows that there are twenty components which construct six factors with sixty total items can influence the turnover intention. The dominant factor that influence turnover intention is a payment satisfaction. The result of Independent Sample T Test indicate that there are no significant differences in factors affecting Turnover Intention of generation X employees and generation Y employees when viewed from payment satisfaction



factors, work life balance, leader member exchange, and promotional opportunities. However, there are significant differences in factors affecting turnover intention among generation X employees and generation Y employees when viewed from the factor of organizational commitment and burnout.

Keywords : Turnover Intention, Generation X, dan Generation Y





## KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah SWT yang telah memberi petunjuk dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y”.

Dengan selesainya Tugas Akhir ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang terlibat membantu menyelesaikan Tugas Akhir ini, terutama kepada :

1. Arik Prasetya, S.sos., M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
2. Muhammad Cahyo Widy Sulisty, SE., M.BA. selaku dosen pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu dan sabar dalam memberikan masukan dan nasehat kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
3. Prof. Dr. Dra. Endang Siti Astuti, M.Si. selaku dosen penguji I yang telah memberikan bimbingan dan menyetujui Tugas Akhir ini.
4. Yudha Prakasa, S.AB., M.AB selaku dosen penguji II yang telah memberikan bimbingan dan menyetujui Tugas Akhir ini.
5. Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, M.BA. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Prof. Dr. Bambang Supriyono MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
7. Pihak PT ABC Sidoarjo yang telah memberikan izin penelitian dan segala bentuk bantuan informasi hingga selesainya Tugas Akhir ini.

8. Orang tua (Muryono dan Mutia Kurniasari) yang selalu memberikan semangat, do'a, dan dukungan serta segala pengertian dan kasih sayangnya.
9. Ellita Rosiana, Data Jaya, Dony Hendrawan, dan Aprilia, semua kakak-kakakku tersayang yang sangat banyak menyupport hingga skripsi ini selesai.
10. Danu Caraka, yang telah membantu, menyayangi, selalu meluangkan waktu, mendukung, memberi motivasi dalam penelitian dan penulisan Tugas Akhir ini.
11. Sahabatku, Anika dan Ellen, yang senantiasa mendukung dan mendengarkan segala keluh kesah serta senangnya penulis hingga ACC sidang, karena support itu amat sangat membantu, *love you to the moon*.
12. Sahabatku, devitry ram, ayu dyah hap, puspita ay, hendra kur, magalis, dita prat, friska ay, ira maw, meta alfi yang senantiasa membantu dan mendukung sejak maba hingga Tugas Akhir ini selesai.
13. Sahabatku CUSS Malang-Surabaya, muhi, dewi, novita, kusuma, sukma, santo, bintang agustinus, kamil, permata, fika, putri, amri, bakti, ismah, tika, sono, shanju, yang senantiasa menghibur dan menyayangiku.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan berkat kepada orang-orang yang telah memberikan dukungan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dalam isi maupun cara penyusunannya. Oleh karena itu, penulis membuka diri untuk kritik dan saran yang dapat membangun dari semua pihak demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga Skripsi ini dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan yang bermanfaat bagi pembaca.

Malang, 4 Juni 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II     KAJIAN PUSTAKA ATAU KERANGKA BERFIKIR</b>	
A. Tinjauan Empiris	
1. Sweeney & Quirin (2009).....	12
2. Bogar (2011) .....	12
3. Kian & Yusoff (2012) .....	13
4. Chen et al (2013) .....	14
5. Balci & Bozkurt (2013) .....	15
6. Issa et al (2013) .....	15
7. Hanqin et al (2014) .....	16
8. Utomo (2016) .....	17
B. Tinjauan Teoritis	
1. <i>Turnover Intention</i> .....	20
a. Pengertian <i>Turnover Intention</i> .....	20
b. Jenis – jenis <i>Turnover Intention</i> .....	22
c. Faktor – faktor yang mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> .....	24
d. Gejala Munculnya <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan .....	36

2. Generasi .....	37
a. Generasi X di tempat kerja .....	37
b. Generasi Y di tempat kerja .....	39
C. Model Hipotesis .....	40

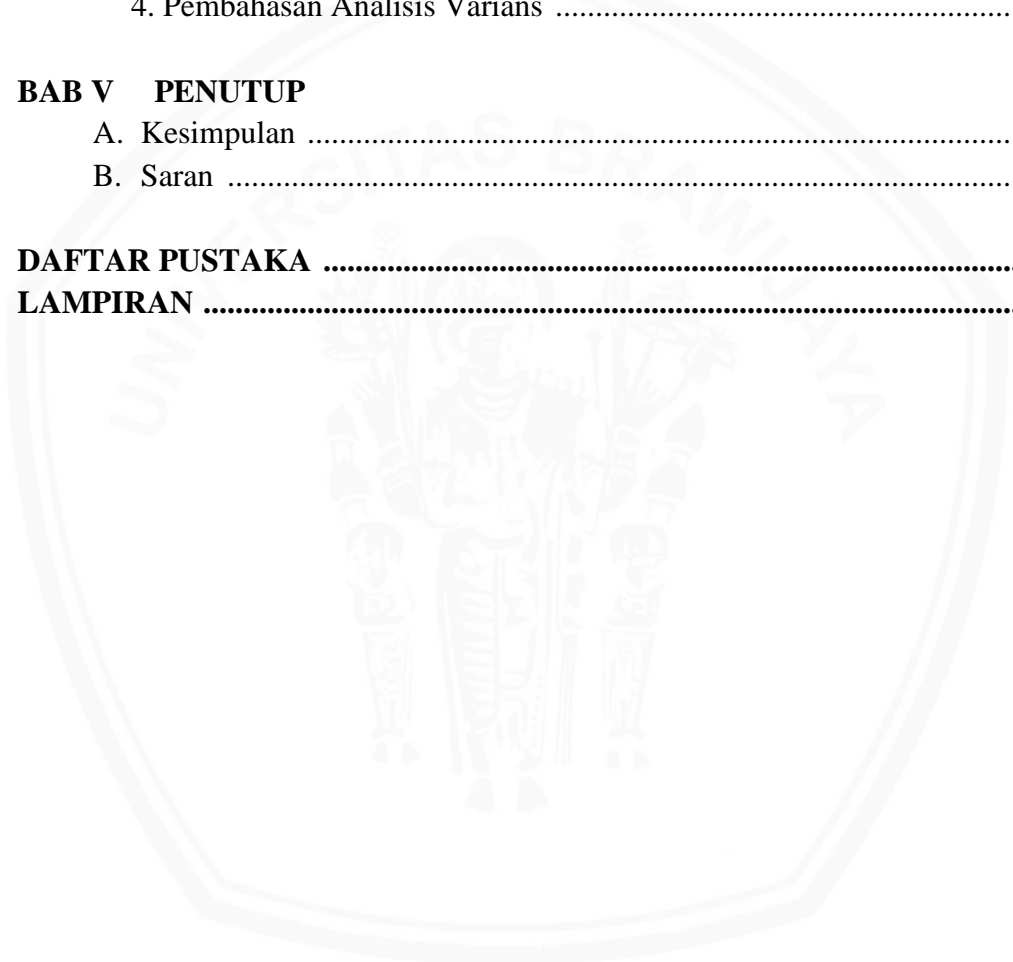
### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	43
B. Lokasi Penelitian .....	44
C. Dimensi, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran .....	45
1. Dimensi .....	45
2. Definisi Operasional .....	46
3. Skala Pengukuran .....	57
D. Populasi dan Sampel .....	58
1. Populasi .....	57
2. Sampel .....	57
3. Teknik Pengambilan Sampel .....	58
E. Pengumpulan Data .....	59
1. Data Primer .....	59
2. Data Sekunder .....	60
F. Teknik Analisis Data .....	61
1. Uji Validitas .....	61
2. Uji Reliabilitas .....	64
3. Analisis Deskriptif .....	66
4. Analisis Faktor .....	66
5. Uji Beda Rata – Rata .....	69

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	71
1, Latar Belakang dan Sejarah Singkat PT ABC Sidoarjo .....	71
2. Visi, Misi, dan Nilai – Nilai .....	72
3. Struktur Organisasi PT ABC Sidoarjo .....	74
B. Analisis Statistik Deskriptif .....	78
1. Gambaran Umum (Profil) Responden .....	78
2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden .....	81
C. Analisis Faktor .....	118
1. Merumuskan masalah dan mengenali variabel .....	117
2. Membentuk Matriks Korelasi .....	117

3. Menentukan Banyaknya Faktor .....	125
4. Melakukan Rotasi Faktor .....	129
5. Membuat Interpretasi Faktor .....	138
D. Uji Beda Rata – Rata .....	141
E. Analisis Varians .....	148
F. Pembahasan Hasil Analisis .....	150
1. Analisis deskriptif – Pembahasan Kuesioner .....	150
2. Pembahasan Analisis Faktor .....	152
3. Pembahasan <i>Independent Samples T-Test</i> .....	175
4. Pembahasan Analisis Varians .....	181
<b>BAB V    PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	186
B. Saran .....	189
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>193</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>198</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah karyawan pada setiap generasi di PT ABC Sidoarjo .....	6
Tabel 2	Ringkasan perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu .....	18
Tabel 3	Uraian Dimensi, Indikator, dan Butir (Item) .....	50
Tabel 4	Interval Kelas pada Skala Likert .....	57
Tabel 5	Penentuan Jumlah Sampel Penelitian .....	58
Tabel 6	Hasil Uji Validitas .....	62
Tabel 7	Hasil Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 8	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	78
Tabel 9	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Usia .....	78
Tabel 10	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Unit Kerja .....	79
Tabel 11	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Pendidikan .....	80
Tabel 12	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja .....	80
Tabel 13	Interval Kelas pada Skala Likert .....	82
Tabel 14	Distribusi Frekuensi Faktor Komitmen Organisasional .....	82
Tabel 15	Distribusi Frekuensi Faktor Kepuasan Pembayaran .....	87
Tabel 16	Distribusi Frekuensi Faktor <i>Work Life Balance</i> .....	97
Tabel 17	Distribusi Frekuensi Faktor <i>Leader Member Exchange</i> .....	101
Tabel 18	Distribusi Frekuensi Faktor Peluang Promosi .....	106
Tabel 19	Distribusi Frekuensi Faktor <i>Burnout</i> .....	111
Tabel 20	Matriks Korelasi Faktor Komitmen Organisasional (Sebelum Analisis Faktor)...	118
Tabel 21	Matriks Korelasi Faktor Kepuasan Pembayaran (Sebelum Analisis Faktor) .....	119
Tabel 22	Matriks Korelasi Faktor <i>Work Life Balance</i> (Sebelum Analisis Faktor) .....	120
Tabel 23	Matriks Korelasi Faktor <i>Leader Member Exchange</i> (Sebelum Analisis Faktor) ..	121
Tabel 24	Matriks Korelasi Faktor Peluang Promosi (Sebelum Analisis Faktor) .....	121
Tabel 25	Matriks Korelasi Faktor <i>Burnout</i> (Sebelum Analisis Faktor) .....	122
Tabel 26	KMO & <i>Barlett's Test of Sphericity</i> .....	123
Tabel 27	<i>Total Variance Explained</i> – Faktor Komitmen Organisasional .....	125
Tabel 28	<i>Total Variance Explained</i> – Faktor Kepuasan Pembayaran .....	125

Tabel 29 <i>Total Variance Explained</i> – Faktor <i>Work Life Balance</i> .....	126
Tabel 30 <i>Total Variance Explained</i> – Faktor <i>Leader Member Exchange</i> .....	127
Tabel 31 <i>Total Variance Explained</i> – Faktor Promosi Jabatan .....	128
Tabel 32 <i>Total Variance Explained</i> – Faktor <i>Burnout</i> .....	128
Tabel 33 <i>Component Matrix</i> (Sebelum Dirotasi) – Faktor Komitmen Organisasional .....	129
Tabel 34 <i>Component Matrix</i> (Sesudah Dirotasi) – Faktor Komitmen Organisasional .....	130
Tabel 35 <i>Component Matrix</i> (Sebelum Dirotasi) – Faktor Kepuasan Pembayaran .....	131
Tabel 36 <i>Component Matrix</i> (Sesudah Dirotasi) – Faktor Kepuasan Pembayaran .....	132
Tabel 37 <i>Component Matrix</i> (Sebelum Dirotasi) – Faktor <i>Work Life Balance</i> .....	133
Tabel 38 <i>Component Matrix</i> (Sesudah Dirotasi) – Faktor <i>Work Life Balance</i> .....	134
Tabel 39 <i>Component Matrix</i> (Sebelum Dirotasi) – Faktor <i>Leader Member Exchange</i> .....	134
Tabel 40 <i>Component Matrix</i> (Sesudah Dirotasi) – Faktor <i>Leader Member Exchange</i> .....	135
Tabel 41 <i>Component Matrix</i> (Sebelum Dirotasi) – Faktor Promosi Jabatan .....	136
Tabel 42 <i>Component Matrix</i> (Sesudah Dirotasi) – Faktor Promosi Jabatan .....	136
Tabel 43 <i>Component Matrix</i> (Sebelum Dirotasi) – Faktor <i>Burnout</i> .....	137
Tabel 44 <i>Component Matrix</i> (Sesudah Dirotasi) – Faktor <i>Burnout</i> .....	138
Tabel 45 Perubahan Matriks Komponen (Sesudah Dirotasi) – Faktor Kepuasan Pembayaran .....	140
Tabel 46 Hasil Uji Homogenitas .....	142
Tabel 47 Hasil <i>Independent Samples T Test</i> .....	145
Tabel 48 Ringkasan Hasil <i>Total Variance Explained</i> Generasi X .....	149
Tabel 49 Ringkasan Hasil <i>Total Variance Explained</i> Generasi Y .....	149
Tabel 50 Ringkasan Hasil Analisis Faktor – Interpretasi Faktor .....	164
Tabel 51 Ringkasan Hasil Analisis Faktor – Pemilihan <i>Surrogate Variables</i> .....	173
Tabel 50 Ringkasan Hasil Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> secara Dominan pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y.....	184





**DAFTAR GAMBAR**

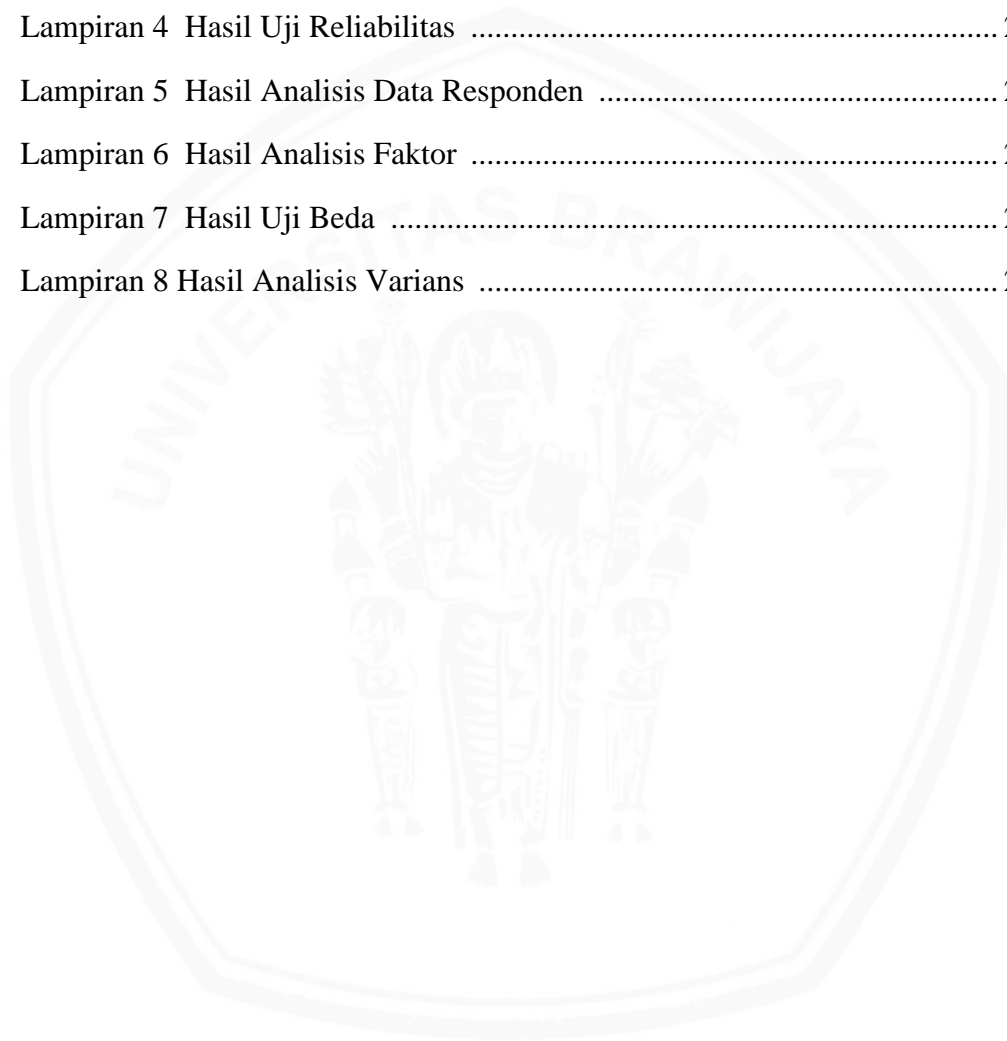
Gambar 1 Model Hipotesis Penelitian .....42

Gambar 2 Bagan Struktur Organisasi PT ABC Sidoarjo .....74



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner .....	199
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden .....	207
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas .....	227
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas .....	230
Lampiran 5 Hasil Analisis Data Responden .....	231
Lampiran 6 Hasil Analisis Faktor .....	232
Lampiran 7 Hasil Uji Beda .....	253
Lampiran 8 Hasil Analisis Varians .....	259



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Persaingan ekonomi dan bisnis di abad ke-21 ini membawa kita pada suatu perkembangan bisnis yang semakin dinamis. Adanya tantangan dan perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis ini mendorong perusahaan untuk merespon secara tepat agar eksistensi dan kontinuitas perusahaan di masa mendatang tetap terjaga. Karena persaingan usaha akan selalu ada, maka diperlukan kedewasaan berpikir agar inovasi yang memudahkan banyak orang dapat terus dirasakan manfaatnya. Dewasa ini sering warga Indonesia mendengar mengenai munculnya pelaku dalam dunia bisnis yang mulai mengganggu keberadaan pelaku bisnis yang lama (Hamid : 2017). Penggunaan teknologi akan memberikan pelayanan yang lebih maksimal dengan biaya yang lebih efisien. Faktor tersebut diperjelas oleh Christensen (1997) dalam Hamid (2017) bahwa kehadiran teknologi menyebabkan semakin beralihnya konsumen *incumbent* ke produsen *newcumbent* yang membawa inovasi tersebut. Tidak jarang, pengusaha *incumbent* yang merasa terganggu melakukan protes dan demo supaya *newcumbent* dilarang beroperasi. Pada dasarnya, *newcumbent* (pesaing baru) tersebut memiliki keunggulan yang unik apabila dibandingkan dengan pelaku *incumbent*. Hamid (2017) mengemukakan bahwa fenomena ini disebut juga dengan *disruptive innovation*, dimana fenomena ini jelas terjadi bukan tanpa sebab. Pertama, perkembangan teknologi memiliki pengaruh yang sangat

besar terhadap arah perubahan dan inovasi. Kedua, kebutuhan yang tinggi akan efisiensi dan efektifitas menyebabkan produsen perlu melakukan inovasi yang memadai. Adanya istilah *disruptive innovation* yang dipopulerkan oleh Clayton M. Christensen pada tahun 1997 (*Australian Government: Productivity Commission*, 2016, hal. 15) diperkenalkan sebagai bentuk gangguan oleh pendatang baru. Gangguan yang dimaksud merupakan inovasi teknologi baru yang mengganggu keberadaan teknologi lama (Hamid : 2017). Inovasi tersebut dapat mengganggu baik dari segi menggantikan posisi manusia dengan teknologi, begitu juga mengganti karyawan - karyawan lama dengan karyawan - karyawan yang memiliki keunggulan terbaik sesuai yang dibutuhkan perusahaan. Karyawan - karyawan terbaik sesuai kriteria perusahaan pun dapat diperoleh darimana saja dan bagaimana saja. Oleh sebab itu, tak jarang pula terjadi persaingan pada bidang SDM dalam merekrut maupun mempertahankan karyawan - karyawan dengan talenta terbaik, yang mana fenomena ini biasa disebut dengan *talent war*. Fenomena *talent war* merupakan kondisi dimana beragam perusahaan bersaing ketat untuk memperebutkan para karyawan dan manajer terbaiknya. Porter (1985) dalam Sulaksono dkk (2014) menegaskan bahwa persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan perusahaan, untuk itu pula beragam perusahaan menghadapinya dengan cara meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan melalui strategi yang tepat yaitu dengan melihat lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) (Wheelen & Hunger, 2010) dalam Maulana (2015). Persaingan dalam mencari kandidat terbaik dapat pula dilihat dari sisi kelemahan suatu target perusahaan sebagai suatu peluang dalam bersaing.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh majalah SWA (2017), sekarang ini banyak karyawan yang keluar dan masuk dari satu perusahaan ke perusahaan lain di sektor yang sama maupun lintas sektor. Hal ini tak lain dapat terjadi karena kurangnya kepuasan karyawan dalam berbagai segi terhadap perusahaan. Aksi saling bajak melalui *head hunter* atau pencari *talent* semakin tinggi. Namun permintaan yang sangat tinggi tersebut tidak diimbangi dengan *supply talent* yang ada. Itulah mengapa para perusahaan mulai berani bermain harga dalam mendapatkan maupun mempertahankan talenta - talenta yang berkualitas tersebut. Tawaran yang menggiurkan dengan gaji dan fasilitas yang berlipat - lipat juga membuat perusahaan lama tak mau kalah dan enggan melepas *talent* terbaiknya, alhasil terjadilah tarik-menarik (*counter over*) demi mendapatkan dan mempertahankan karyawan dengan *talent* terbaik yang dibutuhkan perusahaan. Persaingan sengit tersebut menunjukkan bahwa disitulah kemampuan perusahaan akan diuji dalam mempertahankan karyawan terbaiknya.

Fenomena ini mendukung pernyataan Pfeiffe (1996) bahwa pada sejumlah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada teknologi, hak paten ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja atau sumber daya manusia. Perusahaan dikatakan berhasil mengelola SDM apabila kebijakan yang dilaksanakan bisa menjaga kestabilan karyawan, dalam arti mampu menjaga agar tidak terjadi *employee turnover* dalam level yang tinggi (Utomo: 2016). *Employee turnover* merupakan fenomena yang sering terjadi dalam perusahaan. Utomo (2016) mengemukakan bahwa *employee turnover* mengarah pada kenyataan akhir

yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. *Employee turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian karyawan dari organisasi. Sedangkan menurut Lekatompessy (2003) dalam Andini (2006), *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata untuk meninggalkan organisasi. Menurut Horn dan Griffeth (1995) dalam Lee (1999) menyatakan bahwa *intention to leave* atau *turnover intention* menjadi indikator yang efektif dari *actual turnover*.

Survei McKinsey & Company (Axelrod et al., 2001) menemukan bahwa 90% perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa lebih sulit untuk memelihara individu yang berbakat sekarang ini dibanding tahun - tahun sebelumnya. Mathias dan Jackson (2009) dalam Krisetya (2013) menjelaskan bahwa upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan, diantaranya, adalah dengan perputaran yang lebih rendah. Setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih.

Sudah menjadi tantangan dalam organisasi masa kini untuk mempertahankan karyawan supaya terlibat dan berkomitmen pada organisasi. Karakteristik usia pekerjaan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rhodes (1983) dan Hayes (2015) bahwa usia memiliki hubungan yang negatif terhadap *turnover intention*, sehingga dapat menyebabkan adanya perbedaan hasil *turnover intention* pada usia yang berbeda, yaitu semakin tua usia karyawan

semakin rendah *turnover intention*-nya (Ng & Feldman, 2009). Begitu pula terdapat ahli lain yang berpendapat bahwa faktor perbedaan generasi juga memiliki hubungan terhadap adanya perilaku *turnover* (Almalki, 2012; Park & Gursoy, 2012).

Generasi, menurut Cagin (2012), didefinisikan sebagai sekumpulan orang-orang yang memiliki rentang waktu kelahiran yang sama dan mengalami serta menyaksikan perubahan sosial atau peristiwa bersejarah yang relatif sama selama perkembangan kehidupannya. Setiap generasi memiliki ciri khas tersendiri berdasarkan peristiwa bersejarah dan sosial tertentu, yang dialami atau disaksikannya. Sedangkan Kupperschmidt (dalam Barford dan Hester, 2011) mendefinisikan generasi sebagai suatu grup yang identik atau memiliki kesamaan. Menurut Oblinger & Oblinger (2005), terdapat lima penggolongan atau pembedaan generasi berdasarkan tahun kelahiran yaitu generasi *matures* (<1946), *baby boomers* (1947 – 1964), *generation X-ers* (1965 – 1980), *generation Y-Millennials* (1981 – 1995), dan *post millennials* (1996 – sekarang). Dari kelima generasi tersebut, saat ini hampir dapat ditemui di lingkungan kerja dengan komposisi yang berbeda-beda. Generasi *matures* (pra-1946) dan *Baby Boomers* (1947-1964), jika masih aktif bekerja, mereka sudah menduduki manajemen puncak atau menjadi ahli spesialis senior dalam suatu perusahaan. Jajaran manajemen yang berada di bawah mereka didominasi oleh Generasi X (1965 - 1981) dan Generasi Y (1982 - 2000). Sedangkan angkatan kerja pada masa kini didominasi oleh generasi X dan Y, dimana generasi X dan Y termasuk dalam generasi pada usia yang masih produktif sebagai tenaga kerja. Perbedaan antara Generasi X dan Generasi Y di lingkungan



pekerjaan merupakan suatu topik yang menarik untuk dipelajari lebih lanjut. Perbedaan antargenerasi ini menjadi potensi masalah karena dua hal. Pertama, kurangnya pengetahuan mengenai kelebihan dan kekurangan masing-masing generasi (Tolbize, 2008). Kedua, perlakuan dalam organisasi/institusi yang cenderung sama atau pukul rata terhadap setiap orang atau generasi, belum terdiferensiasi terhadap setiap generasi (Cogin, 2012).

Penelitian ini dilaksanakan di PT. ABC (nama dirahasiakan) dengan karyawan pada generasi X dan generasi Y sebagai objek kajian. PT. ABC merupakan anak perusahaan dari PT. DEF yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Tingkat *turnover* pada PT ABC digolongkan rendah, dimana tiap tahunnya tidak mengalami peningkatan *turnover* yang signifikan. Pada periode terakhir diperoleh angka 2,3% dari seluruh karyawan di PT. ABC yang mana sekitar 84 orang karyawan dari 3676 orang karyawan. Dan 60% karyawan adalah pada bagian produksi dengan tingkat *turnover* sebesar 1% atau sekitar 23 orang karyawan produksi yang keluar dari perusahaan. Total jumlah generasi X dan generasi Y lebih besar dibandingkan dengan jumlah generasi yang lainnya, seperti yang disajikan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1 Jumlah karyawan pada setiap generasi di PT ABC Sidoarjo

<b>KATEGORI USIA</b>	<b>JUMLAH</b>
<i>Gen Baby Boomers</i>	10
Gen X	189

Gen Y	3342
Gen Z	135
<b>TOTAL</b>	<b>3676</b>

Sumber : Arsip PT ABC Sidoarjo 2017

Penelitian ini penting dilakukan karena beberapa pertimbangan atau alasan. Alasan pertama, *Turnover intention* sebagai keinginan atau niat pegawai meninggalkan pekerjaan secara sukarela (Mobley, 1986) dapat dimiliki oleh semua pegawai meskipun dengan intensitas yang berbeda - beda pada generasi yang berbeda pula. Alasan kedua, meskipun tingkat *turnover intention* pada PT ABC Sidoarjo tergolong rendah, namun dalam usaha mempertahankan (retensi) karyawan, penting sekali bagi pimpinan perusahaan untuk memahami alasan mengapa karyawan bertahan di dalam perusahaan atau sebaliknya mengapa karyawan ingin / berniat meninggalkan (*intention to leave*) bahkan memutuskan ke luar dari perusahaan (*actual turnover*) atau berhenti (*quit*) atau mencari pekerjaan di tempat / perusahaan yang lain (Bogar: 2011). PT ABC merupakan perusahaan yang sangat memperhatikan akan *Human Capital Management*, sehingga adanya penelitian ini dapat sangat membantu untuk menambah informasi akan faktor – faktor apa saja yang membuat karyawan khususnya generasi X dan generasi Y dapat bertahan maupun ingin keluar dari perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, analisis dalam penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tambahan mengenai faktor - faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT. ABC Sidoarjo. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk

melakukan penelitian dengan judul : **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y.** (Studi pada karyawan generasi X dan generasi Y di PT ABC Sidoarjo).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah komitmen organisasional, kepuasan pembayaran, *work-life balance*, *leader member exchange*, peluang promosi dan *burnout* merupakan komponen faktor - faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Turnover Intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y?
3. Faktor - faktor apa saja yang mempengaruhi munculnya *Turnover Intention* secara dominan pada karyawan generasi X dan generasi Y?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang dapat dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bahwa komitmen organisasional, kepuasan pembayaran, *work-life balance*, *leader member exchange*, peluang promosi dan *burnout* merupakan komponen - komponen yang membentuk faktor - faktor yang mempengaruhi munculnya *Turnover Intention*

2. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara faktor – faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y
3. Mengetahui dan menganalisis faktor - faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan pada karyawan generasi X dan generasi Y

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Turnover Intention*.

Bagi para peneliti berikutnya yang berminat pada topik ini dapat mengembangkan modal penelitian lebih lanjut dengan objek atau industri yang berbeda.

##### 2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan di perusahaan terutama dalam melakukan perencanaan yang menyangkut *Turnover Intention*.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika yang digunakan dalam penyusunan karya ilmiah ini adalah sebagai berikut:

### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dibahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan diuraikan tinjauan empiris, tinjauan teoritis, dan model hipotesis mengenai *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini membahas mengenai metode yang digunakan dalam penelitian yang meliputi jenis metode, alasan menggunakan metode, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

### **BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, analisis statistik deskriptif, analisis faktor, uji beda rata – rata, analisis varians dan pembahasan hasil analisis.

## BAB 5. PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil kesimpulan dan saran mengenai penelitian analisis faktor – faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y pada PT ABC Sidoarjo.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

1. Sweeney & Quirin (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Sweeney & Quirin (2009) ini yang berjudul “*Accountants as lay off survivors: A research note. Accounting, Organizations, and Society*” merupakan survei lapangan dalam rangka menguji model secara komprehensif, yaitu menguji hubungan antara persepsi korban PHK, keadaan psikologis, *attitude*, dan *turnover intention*. Sampel penelitian terdiri dari 125 akuntan yang selamat dari pengurangan jumlah tenaga kerja di sebuah produsen pesawat terbang di Amerika Serikat. Hasil analisis dengan persamaan struktural (SEM) menunjukkan bahwa persepsi responden tentang keadilan organisasional dipengaruhi oleh tingkat stres mereka pasca-PHK dan *job insecurity*, dan secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja komitmen afektif, dan *turnover intention*.

2. Bogar (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Bogar (2011) dengan judul “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Burnout, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Intention to Leave*”



bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave*. Penelitian berikut merupakan *explanatory research* dan *cross-sectional research design*. Besar sampel ditetapkan 132 pegawai dari 196 pegawai Perum Pegadaian Sulawesi Utara. Teknik pengumpulan data adalah angket. Data dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave*; (2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *burnout* dan kepuasan kerja, tetapi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan *intention to leave*; (3) *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave*; (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tetapi berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to leave*; (5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*.

3. Kian & Yusoff (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Kian & Yusoff (2012) Penelitian yang dilakukan oleh Kian & Yusoff (2012) dengan judul “*Generation X and Y and Their Work Motivation*” bertujuan untuk mengeksplorasi dan menentukan faktor - faktor yang menentukan motivasi karyawan pada generasi X dan generasi Y di perusahaan - perusahaan elektronik yang ada

di Johor, Malaysia. Penelitian berikut menggunakan metode kuantitatif dengan penyebaran kuesioner pada 124 responden. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada kepuasan baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik motivasi kerja pada responden generasi X dan generasi Y. Peneliti menunjukkan bahwa responden generasi Y memiliki tingkat kepuasan lebih sedikit pada faktor - faktor motivasi dibanding dengan generasi X.

4. Chen *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2013) dengan judul “*An Empirical Study on the Factors Influencing the Turn Over Intention of Dentists in Hospitals in Taiwan*” bertujuan untuk mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dokter gigi di rumah sakit di Taiwan. Data dikumpulkan dari hasil penyebaran 175 kuesioner di rumah sakit Biro Asuransi Kesehatan Nasional, divisi Taipei. Hasil analisis penelitian yaitu sebagai berikut: (1) *Turnover Intention* pada resident lebih tinggi daripada *visiting staff*, (2) Kesenjangan antara pendapatan yang diharapkan dan yang sebenarnya diterima, berpengaruh pada kepuasan terhadap kompensasi, artinya semakin besar kesenjangan tersebut, maka mereka semakin kurang puas terhadap kompensasinya, (3) Kepuasan kompensasi dan stress kerja berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi, (4) Meskipun kepuasan kompensasi, stres kerja, dan komitmen organisasional berhubungan dengan *turnover intention*, namun faktor

prediktif yang paling kuat terhadap *turnover intention* adalah kesempatan bekerja di klinik.

5. Balci & Bozkurt (2013)

Penelitian yang berjudul “*Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey*” ini bertujuan untuk menentukan indikasi apa saja yang membedakan *Job Expectation* pada guru generasi X dan Y. Penelitian ini menggunakan metode campuran dimana menggabungkan teknik kuantitatif dengan teknik kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan sampel sebanyak 218 partisipan guru SD dan SMP Negeri di Ankara, Turki, dimana menggunakan *Job Expectation Scale* sebagai ukuran kuantitatif dan interview dengan beberapa pertanyaan semi-terstruktur pada teknik kualitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pada generasi Y berharap bahwa komitmen dibuat atas pekerjaan yang mereka lakukan daripada perusahaan dimana mereka bekerja. Generasi Y memegang filosofi “*Live to Work*”. Berbeda dengan generasi Y, generasi X akan berjuang melawan ekonomi yang tidak tentu dan kesulitan-kesulitan lainnya, karena filosofi yang mereka pegang adalah “*Work to Live*”.

6. Issa *et al.*, (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Issa *et al.* (2013) dengan judul “*Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint*” ini ditujukan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*

*intention* tenaga penjualan, serta untuk mengidentifikasi dimensi apa yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* tenaga penjualan. Kuesioner penelitian ini didistribusikan secara acak kepada responden yang terdiri dari 200 orang tenaga penjualan. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi berganda dan juga digunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan pada pembayaran merupakan dimensi paling dominan dalam kepuasan kerja yang mempengaruhi *turnover intention*. Temuan lebih lanjut menunjukkan bahwa, jenis kelamin, pengalaman dan tingkat pendidikan memiliki perbedaan yang signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan usia dan gaji memiliki perbedaan yang tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

7. Hanqin Qiu *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Hanqin Qiu *et al.* (2014) dengan judul “*Exploring Antecedents of Employee Turnover Intention – Evidence of China’s Hotel Industry*” bertujuan untuk mengeksplorasi variabel pendahulu (anteseden) *turnover* karyawan hotel di Cina dan menentukan adanya anteseden baru pada industri tersebut. Penelitian tersebut dilakukan dengan jumlah sampel yang diambil yaitu 13 supervisor hotel di Shenzhen, Cina. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan dilakukan *focus group interviews*. Hasil dari peneltian menyebutkan bahwa kesempatan promosi, kohesi kelompok kerja, *community fit*, gaji, dan *work life balance* secara langsung mempengaruhi *turnover intention* karywan.

## 8. Utomo (2016)

Penelitian oleh Utomo (2016) dengan judul “*Pengaruh Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave*” dilakukan dengan 187 seluruh tenaga penjualan dari berbagai *main dealer* sepeda motor di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai populasi penelitian. Ukuran sampel sebanyak 128 rang. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan *Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Hasil penelitian menyatakan bahwa: (1) Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap stress kerja, (2) Kecerdasan emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to leave*, (3) kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap komitmen organisasional, (4) kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap stress kerja, (6) kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, (7) kecerdasan spiritual berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to leave*, (8) kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (9) Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (10) stress kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, (11) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, (12) stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to leave*, (13) komitmen organisasional berpengaruh

signifikan terhadap *intention to leave*, (14) kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to leave*.

Tabel 2 Ringkasan perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu

No.	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	KP	KO	WLB	LMX	PR	BU	TI	GEN X	GEN Y
1	Sweeney & Quirin (2009)	<i>Accountants as lay off survivors: A research note. Accounting, Organizations, and Society.</i>	v	v	-	-	-	v	v	-	-
2.	Bogar (2011)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap <i>Burnout</i> , Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan <i>Intention to Leave</i> .	-	v	-	-	-	v	v	-	-
3	Kian & Yusoff (2012)	<i>Generation X and Y and Their Work Motivation</i>	-	-	-	-	-	-	-	v	v
4	Chen et al. (2013)	<i>An Empirical Study on the Factors Influencing the Turn Over Intention of Dentists in Hospitals in Taiwan.</i>	v	v	-	-	-	-	v	-	-

5	Balci & Bozkurt (2013)	<i>Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey</i>	-	-	-	-	-	-	-	v	v
6	Issa et al. (2013)	<i>Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint</i>	-	-	-	-	-	-	v	-	-
7	Hanqin Qiu et al. (2014)	<i>Exploring Antecedents of Employee Turnover Intention – Evidence of China’s Hotel Industry</i>	v	v	v	v	v	-	v	-	-
8	Utomo (2016)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan <i>Intention to Leave</i> .	-	-	-	-	-	-	v	-	-

Sumber : Olahan peneliti

**Keterangan:**

v (diteliti); - (tidak diteliti)

KP = Kepuasan Pembayaran

KO = Komitmen Organisasional

WLB = *Work-Life Balance*

LMX = *Leader Member Exchange*

PR = Peluang Promosi

BU = *Burnout*

TI = *Turnover Intention*

Gen X = Generasi X



Gen Y = Generasi Y

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. *Turnover Intention*

#### a. Pengertian *Turnover Intention*

Pada dasarnya setiap perusahaan harus siap dengan terjadinya fenomena *employee turnover*, dimana *employee turnover* ini mengarah pada kenyataan akhir dimana perusahaan akan kehilangan sejumlah karyawannya pada periode tertentu (Utomo:2016). Sedangkan menurut Lekatompessy (2003) dalam Andini (2006), *Turnover Intention* mengarah pada hasil evaluasi individu karyawan dengan kelanjutan hubungannya dengan persahaan dimana masih dalam bentuk niatan dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Jackofsky dan Peter (1983) dalam Jha (2014) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Maier (1971) dalam Adebayo et al (2011) menyebutkan *turnover* sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja. Sedangkan Allen (2004), menjelaskan bahwa pindah kerja atau *turnover* merupakan pegawai berhenti dari suatu organisasi/perusahaan dan pindah kerja ke organisasi/perusahaan lainnya dengan alasan tertentu. Mobley (1986) dalam Manurung (2012), memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Bila dalam suatu rumah sakit tingkat keluar masuknya karyawan naik dari sebelumnya, hal ini

merupakan indikasi turunnya motivasi, semangat dan gairah kerja. Selain itu akan menurunkan produktifitas juga dapat menyebabkan kelangsungan jalannya suatu perusahaan serta besarnya biaya yang telah dikeluarkan pada saat proses penerimaan karyawan, pelatihan, sampai pada penempatannya. (Gray et al, 1996).

Dalam TPB (*Theory of Planned Behavior*) yang diperkenalkan oleh Martin Fishbein dan Ajzen dalam Jogiyanto (2007), faktor utama pembentuk suatu perilaku merupakan intensi. Dimana intensi menurut Corsini (2002) dalam Bechtel (2002) adalah keputusan bertindak dengan cara tertentu, atau dorongan untuk melakukan suatu tindakan, baik itu secara sadar atau tidak sadar. Schiffman dan Kanuk (2007) menyatakan bahwa intensi adalah hal yang berkaitan dengan kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau berperilaku tertentu. Maka dari itu, intensi juga merupakan suatu alat dalam penggerak terjadinya fluktuasi *turnover* pada perusahaan. Menurut Bluedorn dalam Fang (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. *Turnover* didefinisikan oleh Price (1977:15) dalam Catherine (2002) sebagai rasio jumlah anggota organisasi yang telah meninggalkan selama periode yang dipertimbangkan dibagi dengan jumlah rata-rata orang dalam organisasi itu selama periode tersebut.

Selanjutnya dijelaskan oleh Mobley, Horner dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant et al., (2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya

turnover dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa definisi mengenai *Turnover Intention* maka penulis mengadopsi definisi dari Harnoto (2002:2) yang menyatakan, “*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”.

b. Jenis - jenis Turnover Intention

Menurut Supriyanto (2003) yang dimaksud *turnover* adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Keinginan berpindah yang dilakukan para karyawan didasari oleh berbagai alasan. Robbins (1996) dalam Witasari (2009), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998). Menurut Suwandi dan Indriantoro (2003:3), *turnover* dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) *Voluntary turnover* yang dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua, antara lain :
  - a) *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari).  
Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.
  - b) *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari).  
Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal dirumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan.
- 2) *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagai karyawan yang meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menerangkan *turnover intention*. Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi (Heneman III dan Judge, 2003). Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Supriyanto (2003) mengemukakan, pada umumnya perhitungan *Turnover* dalam waktu satu tahun kalender. *Turnover* masih dikatakan dalam batas normal apabila tidak melebihi 10% per tahun. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (Woods dan Macaulay, 1989).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Berbagai penelitian telah dilakukan dalam memahami variabel pendahulu (anteseden) dan juga adanya korelasi terhadap *turnover intention*. Hanqin *et al.* (2014), menyebutkan adanya prediktor dari *turnover intention* berdasarkan hasil studi sebelumnya, yang dikelompokkan menjadi: faktor pekerjaan, faktor non pekerjaan (*individual-level*), faktor supervisi (*dyadic-level*), dan faktor organisasi lainnya (*group-level*). Penelitian Hanqin *et al.* (2014) mengemukakan prediktor yang terkait dengan faktor pekerjaan, dimana lebih cenderung pada sikap individu (*attitude*) terhadap pekerjaannya, yang meliputi Kepuasan Kerja (Mobley, 1977), Komitmen Organisasional (Cohen, 1993). *Job Performance* (Jackofsky *et al.*, 1986). Sedangkan faktor non-pekerjaan merujuk pada hal-hal yang berada diluar cakupan pekerjaan, seperti prediktor yang terkait dengan keluarga, meliputi *work-life conflict*, dan tanggung jawab keluarga, dimana faktor-faktor tersebut dapat berakibat pada *turnover intention* (Karatepe & Kilic 2007, Lee & Maure, 1999). Faktor yang berhubungan dengan supervisi, menyangkut hubungan diadik antara supervisor dengan karyawan antara lain: *leader-member exchange* (LMX), dukungan supervisor dan *empowerment* (Harris *et al.*, 2009), kekhawatiran atas hubungan karyawan *frontline* dan pelanggan (Alexandrov *et al.*, 2007), dan gaya kepemimpinan transformasional (Wildman, carter, & Horn, 2012). Penelitian Bogar (2011) menambahkan prediktor dimana *Burnout* dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dimana penulis akan membahas lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan antara lain:

### 1) Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya (Robbins, 2006). Luthans (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

- a) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- c) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Witasari: 2009). Menurut Yuwalliatin (2006) dalam Widodo (2010) komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Johnson *et al* (1990) dalam Grant *et al.* (2001) mengatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif terhadap keinginan untuk pindah, semakin tinggi komitmen organisasinya maka semakin rendah keinginannya untuk pindah dari tempat kerjanya semakin kecil begitu juga sebaliknya. Indikator yang digunakan dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1993) dalam Fitriyatunur (2013) yaitu:

- a. Komitmen Afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, yang terdiri antara lain:
  1. Adanya keinginan tinggi untuk mendukung organisasi



2. Adanya perasaan senang berada di tempat kerja
- b. Komitmen Normatif, merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan. Terdiri dari dasar:
1. Karyawan melibatkan diri dengan organisasi karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban
  2. Karyawan mendukung organisasi karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban
  3. Karyawan merasa memang seharusnya dia tetap bekerja di organisasi tersebut
- c. Komitmen Berkelanjutan, terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Terdiri dari dasar:
1. Karyawan sadar akan hal buruk yang akan terjadi bila dia meninggalkan organisasi
  2. Karyawan enggan untuk meninggalkan organisasi
  3. Karyawan akan merasa rugi bila meninggalkan organisasi

## 2) Kepuasan Pembayaran

Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa kepuasan akan timbul bila kebutuhan telah terpenuhi, dimana menurut Robins (2003) gaji atau

pembayaran merupakan salah satu aspek yang dapat menciptakan suatu kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Robins (2003) juga menyatakan bahwa karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan penentuan gaji juga tidak hanya memperhatikan prinsip *Internally Equitable* (keadilan di dalam perusahaan) yang dibuat berdasarkan asas keadilan tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar (*Externally Equitable*). Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi Lum et al., (1998); Tett & Meyer (1993). Hellriegel & White, 1973; Koch & Steers, 1978; Kraut, 1975; Mobley et al., 1978) pada Suwandi dan Indriantoro (1999). Heneman dan Schwab (1988) dalam Andini (2006) mengemukakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang indikator yang terdiri atas empat antara lain:

- a. Tingkat gaji (*pay level*), terdiri dari dasar perasaan:
  1. Kepuasan dengan gaji bersih yang diberikan perusahaan
  2. Kepuasan dengan gaji yang diberikan saat ini
  3. Kepuasan dengan tingkat keseluruhan gaji
  4. Kepuasan dengan besarnya gaji yang diberikan saat ini
- b. Struktur/pengelolaan gaji (*pay structure and administration*), terdiri dari dasar perasaan:



1. Kepuasan dengan struktur pembayaran perusahaan
  2. Kepuasan dengan informasi yang diberikan perusahaan mengenai pembayaran yang berhubungan dengan saya
  3. Kepuasan mengenai pembayaran pada pekerjaan lain yang diberikan perusahaan
  4. Kepuasan mengenai konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan
  5. Kepuasan dengan perbedaan pembayaran pada setiap pekerjaan di perusahaan
  6. Kepuasan administrasi pembayaran di perusahaan
- c. Peningkatan gaji (*pay raise*), terdiri dari dasar perasaan :
1. Kepuasan dengan kenaikan gaji saat ini
  2. Kepuasan dengan kenaikan gaji yang pernah diberikan sebelumnya
  3. Kepuasan dengan cara penentuan kenaikan gaji di perusahaan
  4. Kepuasan mengenai atasan yang memegang kunci gaji saya
- d. Tunjangan (*benefit*), terdiri dari dasar perasaan :
1. Kepuasan dengan paket benefit yang diberikan perusahaan
  2. Kepuasan mengenai sejumlah pembayaran benefit yang diberikan perusahaan
  3. Kepuasan dengan nilai dalam benefit dari perusahaan
  4. Kepuasan mengenai sejumlah benefit yang diberikan perusahaan kepada saya

### 3) *Work-Life Balance*

*Work-life balance* diartikan sebagai keseimbangan antara pekerjaan individu dengan kehidupan pribadi individu itu sendiri (Kurniawan, 2014). Pemeliharaan keseimbangan kehidupan kerja merupakan suatu masalah yang paling sering dipertimbangkan dalam wawancara kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hanqin Qiu et al (2014), beberapa responden menyebutkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan isu penting saat mempertimbangkan untuk beralih ke pekerjaan alternatif lain. Beberapa menginginkan pekerjaan dengan waktu tempuh yang lebih singkat untuk memungkinkan mereka memiliki lebih banyak waktu untuk diurus dan menghabiskan waktu bersama keluarga mereka. Masalah ini sangat penting bagi seorang responden khususnya wanita dengan pasangan. Dalam literatur yang dijelaskan oleh Karatepe & Kilic (2007) mengemukakan bahwa konflik peran yang timbul dari kerja dan tanggung jawab keluarga mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Fenomena ini mempengaruhi terutama pada banyaknya waktu dan usaha yang dikhususkan untuk bekerja sangat mengganggu pemenuhan tanggung jawab keluarga para karyawan. Ketika seseorang tidak dapat menyeimbangkan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan di luar kantor maka diidentifikasi ia akan memilih pekerjaan lain yang dapat menyeimbangkan antara kedua hal tersebut atau bahkan ia lebih untuk berhenti bekerja. Fisher dkk (2003) mengemukakan

terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *work life balance*, yaitu:

- a. *Work interference with personal life* (WIPL) merupakan gangguan pekerjaan yang disebabkan oleh kehidupan pribadi, yang terdiri dari dasar perasaan:
  1. Kebahagiaan hidup pribadi terganggu karena pekerjaan.
  2. Bekerja (pekerjaan) menyebabkan kehidupan pribadi menjadi sulit.
  3. Mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan.
  4. Kehilangan kesempatan untuk melakukan aktivitas pribadi karena pekerjaan.
- b. *Personal life interference with work* (PLIW) merupakan gangguan kehidupan pribadi yang disebabkan oleh pekerjaan, terdiri dari dasar:
  1. Kehidupan pribadi menyebabkan hilangnya semangat bekerja.
  2. Pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi.
  3. Pekerjaan terganggu karena adanya masalah pribadi.

#### 4) *Leader Member Exchange*

Menurut Yukl (2004, p. 119), dasar pemikiran dari teori *Leader-Member Exchange* adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dalam penelitian Hanqin Qiu et al (2014), beberapa responden mengatakan bahwa mereka tidak akan

meninggalkan organisasi karena mereka memiliki pemimpin yang memperlakukan mereka dengan baik. LMX yang tinggi ditandai oleh dukungan emosional dan kepercayaan dari atasan (Dienesch & Liden, 1986). Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam Wijanto & Sutanto (2013) terdapat tiga indikator menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja. Dukungan LMX, pemberdayaan, dan pengawasan memberikan pengaruh terhadap niat *turnover* karyawan, dimana LMX mengacu pada kualitas hubungan pemimpin-bawahan (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). *Supervisor* dipandang sebagai agen organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), dan dengan demikian dukungan dari *supervisor* menunjukkan kepada karyawan bahwa organisasi tersebut mendukung karyawan juga. Teori pertukaran sosial (Emerson, 1976) menekankan bahwa jika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, karyawan akan berusaha lebih keras dalam pekerjaan, dan akan menunjukkan lebih banyak komitmen kepada organisasi. Oleh karena itu, temuan dari studi Hanqin Qiu (2014) sejalan dengan pernyataan bahwa dukungan supervisor menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan niat *turnover* yang lebih rendah (Gaertner, 1999). Indikator yang digunakan untuk mengukur

seberapa tinggi kualitas LMX adalah (dikembangkan dari kuesioner LMX-7, Graen dan Uhl-Bien, 1995) dalam Wibowo dkk (2013) :

a. *Respect*, diukur dengan atas perasaan :

1. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan
2. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan

b. *Trust*, diukur dengan atas perasaan:

1. Karyawan berpihak kepada pemimpinnya, dan sebaliknya
2. Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya

c. *Obligation*, diukur dengan atas perasaan :

1. Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
2. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki
3. Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya
4. Efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan

##### 5) Peluang Promosi

Karyawan akan mendapatkan kepuasan akan pekerjaannya bila mereka merasa kesempatan untuk dipromosikan terbuka lebar. Menurut

Hirarki Kebutuhan Maslow (1943), aktualisasi diri berada pada tingkat tertinggi dari piramida hierarkis, yang mengindikasikan bahwa realisasi tujuan, harapan, dan impian menjadi penting saat kebutuhan dasar terpenuhi. Karyawan akan bertahan di perusahaan yang memberikan kesempatan besar dalam pengembangan karir sedangkan tingkat *turnover intention* akan meningkat jika kesempatan pengembangan karir di suatu perusahaan rendah. Maka dari itu promosi jabatan diperlukan perusahaan agar meminimalisir *turnover* (Devi & Sudibia: 2015). Wahyudi (1998:73) mengemukakan bahwa indikator karyawan memiliki peluang dipromosikan yaitu sebagai berikut:

- a. Kejujuran, dengan dasar:
  1. Promosi jabatan dilakukan secara adil
  2. Promosi jabatan dilakukan secara transparan
- b. Loyalitas, terdiri dari dasar:
  1. Adanya kesempatan pada karyawan yang tingkat loyalitas tinggi untuk dipromosikan
- c. Pengalaman Kerja, terdiri dari dasar:
  1. Karyawan yang memiliki pengalaman pekerjaan tinggi memiliki peluang besar untuk dipromosikan
  2. Karyawan dengan kemampuan manajerial lebih baik memiliki peluang untuk dipromosikan
- d. Tingkat Pendidikan, terdiri dari dasar:

1. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang tinggi memiliki peluang dipromosikan
- e. Inisiatif, terdiri dari dasar:
1. Karyawan dengan kecakapan yang baik memiliki perhatian khusus dari atasan
  2. Karyawan yang berkontribusi dengan baik dalam perusahaan memiliki peluang untuk dipromosikan
  3. Karyawan dengan tingkat daya cipta tinggi memiliki perhatian khusus dari atasan

6) *Burnout*

Pekerjaan yang berlebihan akan mengakibatkan karyawan merasa letih fisik maupun psikis karena beban kerja yang ditanggungnya. Masalah beban kerja yang berlebihan adalah salah satu faktor yang berdampak pada timbulnya *burnout* (Maslach, 1982; Pines dan Aronson, 1981; dan Chemiss, 1980). Menurut Bogar (2011) beban kerja yang berlebihan dapat meliputi jam kerja, jumlah individu yang harus dilayani, tanggung jawab yang harus dipikul, pekerjaan rutin dari yang bukan rutin, dan pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan individu. Chemiss (1980) dalam Bogar (2011) mengatakan bahwa *burnout* merupakan penarikan diri (secara psikologis) dari pekerjaan yang dilakukan sebagai reaksi atas stres dan ketidakpuasan (terhadap situasi kerja) yang berlebihan atau berkepanjangan yang mana akan muncul suatu intensi untuk



meninggalkan pekerjaannya tersebut. Menurut Pines dan Aronson (1996) menyatakan bahwa *burnout* merupakan suatu bentuk ketegangan atau tekanan psikis yang berhubungan dengan stres yang kronik, yang dialami seseorang dari hari ke hari ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional. Maslach et al. (2001) dalam Bogar (2011) mengidentifikasi *burnout* memiliki tiga indikator, yaitu:

- a. Kelelahan emosi (*emotional exhaustion*), dengan dasar:
  1. Karyawan merasa terkurus secara emosional mengenai tuntutan pekerjaan
  2. Adanya perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan
  3. Adanya perasaan putus asa terhadap tuntutan pekerjaan dan *deadline*
  4. Adanya perasaan mudah tersinggung dan mudah marah ketika memikirkan tuntutan pekerjaan yang diberikan
- b. Depersonalisasi (*depersonalization*), dengan dasar:
  1. Adanya perasaan tidak seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu karyawan
  2. Adanya perasaan ingin menjaga jarak dengan atasan
  3. Adanya perasaan menjauh dari lingkungan sosial saat memikirkan tuntutan pekerjaan
  4. Munculnya perasaan negatif dan sinis terhadap atasan
- c. Menurunkan pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*), dengan dasar:



1. Adanya perasaan tidak puas dengan pekerjaan
2. Adanya perasaan tidak puas dengan kehidupan yang dijalani

d. Gejala Munculnya *Turnover Intention* pada Karyawan

Menurut Abelson dalam Yayuk (2006) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam suatu organisasi. Adakalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar karyawan membawa pengaruh kurang baik pada organisasi. Dalam arti luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (Heidjrachman dan Husnan, 1997). Menurut Harnoto (2002:2) gejala- gejala *turnover intention* adalah sebagai berikut :

- 1) Absensi 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 memiliki intensitas *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.

- 5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya  
Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

## 2. Generasi

Kupperschmidt (2000) dalam Kian (2012) mendefinisikan generasi sebagai orang-orang yang dikelompokkan dalam rentang usia tertentu, lokasi tempat tinggal mereka, dan peristiwa kehidupan signifikan yang mereka alami pada tahap perkembangan kritis. Sedangkan Balci & Bozkurt (2013) menyebutkan bahwa generasi merupakan sekumpulan individu dengan rentang usia yang sama dan hidup di era yang sama. Penelitian yang dilakukan Zemke et al (2000) dan Smola & Sutton (2002) dalam Kian (2012) menyebutkan bahwa setiap generasi memiliki kombinasi pengalaman, keahlian, harapan dan harapan tersendiri. Hal ini diyakini bahwa kesamaan mereka dalam hal nilai kerja, sikap, preferensi, harapan, persepsi dan perilaku dilupakan dari pengalaman historis, ekonomi, dan sosial yang sama. Angkatan kerja pada masa kini didominasi oleh generasi X dan Y, dimana generasi X dan Y termasuk dalam generasi pada usia yang masih produktif sebagai tenaga kerja.

### a. Generasi X di tempat kerja

Generasi ini mencakup individu yang lahir pada tahun 1965-1980 (Oblinger & Oblinger : 2005). Dan sekarang mencapai sekitar umur 38 – 53 tahun di tahun

2018 ini. Kelompok generasi ini sangat mementingkan mempertahankan keseimbangan antara keluarga, kehidupan dan pekerjaan (Gursoy et al., 2008; Kaylene et al., 2010). Oleh karena itu, mereka memberi prioritas pada keluarga dan waktu pribadi mereka di mana mereka setidaknya tidak akan mengorbankan waktu luang mereka untuk pergi bekerja. Sebagian besar dari mereka tidak mau bekerja di akhir pekan karena ini adalah hari-hari berkumpul dengan keluarga. Mereka juga sering menunjukkan tuntutan mereka saat menghadapi masalah yang mungkin berdampak pada kehidupan mereka (Cole et.al., 2002).

Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa generasi X memiliki beberapa karakteristik penting. Misalnya Santos dan Cox (2000) dalam Kian (2012) menemukan generasi X lebih menyukai organisasi yang memberi mereka otonomi tinggi, pekerjaan yang menarik namun menantang, dan kesempatan terus menerus untuk pertumbuhan secara profesional. Oleh karena itu, mereka memperlakukan pekerjaan yang didelegasikan kepada mereka sebagai tugas dan lebih memilih untuk melakukannya sendiri (Murphy, 2010). Mereka sangat bergantung pada kemampuan mereka sendiri dan percaya pada penilaian mereka sendiri untuk melakukan tugas mereka secara independen (Richard, 2007). Gursoy dkk. (2008) dalam Kian (2012) menganggap karyawan generasi X sebagai karyawan yang lebih memilih untuk bekerja dengan cerdas mereka akan selalu mencari cara mereka sendiri untuk melaksanakan tugas mereka daripada hanya mengikuti apa yang biasanya dilakukan oleh senior mereka. Dengan bantuan sifat khas mereka dalam peka akan teknologi, mereka menunjukkan kebaikan yang tinggi dalam lingkungan kerja yang dipenuhi oleh teknologi

tinggi yang memungkinkan mereka menjalankan tugas mereka secara mandiri (Dougan et al., 2008). Balci & Bozkurt (2013) merangkum karakteristik dari generasi X sebagai berikut :

1. Otonomi dan kemandirian adalah nilai yang penting dalam bekerja
2. Lebih menyukai komunikasi secara terbuka
3. Mereka suka mencari dan menemukan alasan dibalik suatu kejadian dalam pekerjaannya
4. Mereka tidak mempercayai adanya *official payment*
5. Mereka memilih adanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan
6. Mereka mencari tujuan bersama
7. Mereka bersedia mengambil peran pemimpin di tempat kerja

b. Generasi Y di tempat kerja

Generasi Y dikenal sebagai Milenial yang lahir antara 1981 hingga 1995 (Oblinger & oblinger : 2005). Zemke dkk., (2000) dalam Kian (2012) mengemukakan bahwa karyawan generasi Y lebih kooperatif dan optimis daripada orang tua mereka karena kebanyakan memiliki latar belakang pendidikan tinggi atau pelatihan profesional. Oleh karena itu, kebanyakan dari mereka lulus dengan baik setidaknya dengan diploma atau sarjana di perguruan tinggi atau universitas (William, 2008). Selain itu, mereka biasanya lebih suka bersikap santai di tempat kerja dan mengharapkan manajer mereka untuk merawat kesejahteraan mereka (Gursoy et al., 2008). Namun, mereka memiliki toleransi yang tinggi terhadap keragaman usia, etnisitas, dan orientasi gender karena mereka ingin dunia ini menjadi tempat yang lebih baik bagi setiap orang untuk hidup (Gursoy et al., 2008; Zemke et al., 2000). Selain itu, generasi Y adalah kolaborator yang hebat dan menunjukkan dukungan yang tinggi dalam kerja tim (Dougan et al.,

2008) dan lebih memilih untuk mengikuti arahan asalkan ada fleksibilitas bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan (Gursoy et al., 2008; Iyer & Reisenwitz, 2009).

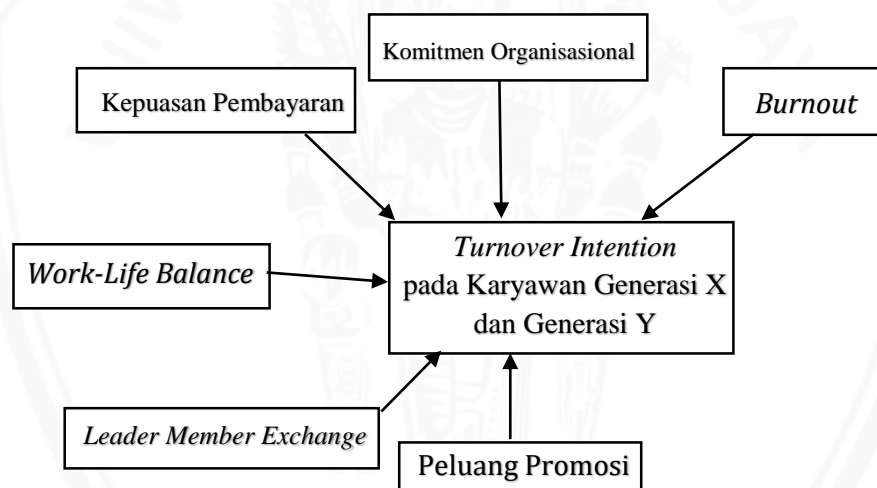
Generasi Y ditemukan tumbuh dengan teknologi canggih (Spiro, 2006). Dengan bantuan teknologi tinggi, mereka mahir mengasimilasi informasi dengan cepat, menyita pengetahuan yang lebih luas, dan kemampuan tinggi dalam *multitasking* (Dogan et al., 2008). Dengan demikian, penelitian Tay (2010) menunjukkan bahwa karyawan generasi Y akan tetap berada dalam organisasi yang berinvestasi dan memasok teknologi canggih dan membuat pekerjaan mereka menarik, menantang dan menghibur. Balci & Bozkurt (2013) merangkum karakteristik dari generasi Y sebagai berikut :

1. Mereka memiliki pemahaman yang luas mengenai teknologi informasi dan media masa dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga sebagian besar pekerjaan akan bergantung pada teknologi
2. Mereka memegang prinsip etika dalam bekerja, semangat kewirausahaan, dan rasa tanggung jawab
3. Mereka dapat dengan mudah menerima adanya perubahan
4. Solidaritas, kooperatif, dan komunikasi dianggap mereka sebagai nilai penting untuk mencapai tujuan mereka
5. Nilai personal dan tujuan dianggap lebih penting daripada yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.
6. Mereka mungkin akan keluar dari pekerjaan karena gaji yang lebih besar atau fleksibilitas kerja yang lebih tinggi

### C. Model Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata “hipo” yang berarti kurang atau lemah dan “tesis” atau “thesis” yang berarti teori yang disajikan sebagai bukti. Jadi hipotesis adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan masih perlu dibuktikan

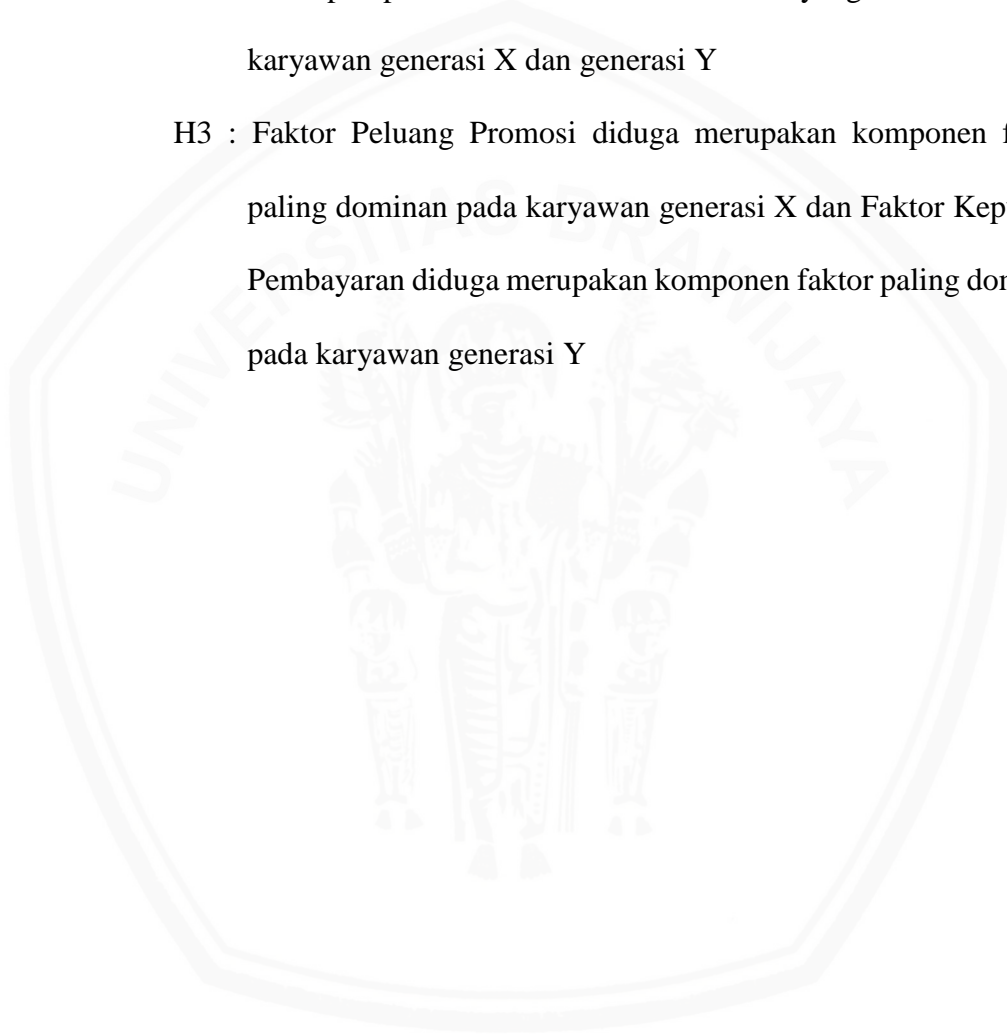
kenyataannya (Narbuko & Achmadi, 2007:28). F.M, Andrews, et al. (2001) dalam Munawaroh (2012) memberikan definisi hipotesis adalah suatu jawaban bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Narbuko & Achmadi (2007) menjelaskan bahwa hipotesis dapat diterima tetapi juga dapat ditolak. Diterima apabila bahan-bahan penelitian membenarkan kenyataan dan ditolak apabila menyangkal (menolak) kenyataan. Berdasarkan kajian teori yang sudah dijelaskan mengenai kajian *turnover intention* maka dapat dirumuskan model hipotesis sebagai berikut:



**Gambar 1**  
Model Hipotesis Penelitian

Dari model hipotesis tersebut dapat diketahui bahwa faktor-faktor *Turnover Intention* memiliki perbedaan pada setiap karyawan generasi X dan generasi Y. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Komitmen organisasional, Kepuasan pembayaran, *Work-life Balance*, *Leader Member Exchange*, Peluang Promosi dan *Burnout* merupakan komponen faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*
- H2 : Terdapat perbedaan *Turnover Intention* yang dirasakan pada karyawan generasi X dan generasi Y
- H3 : Faktor Peluang Promosi diduga merupakan komponen faktor paling dominan pada karyawan generasi X dan Faktor Kepuasan Pembayaran diduga merupakan komponen faktor paling dominan pada karyawan generasi Y





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*explanatory*), yang mana merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel - variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2002). Sedangkan Singarimbun dan Effendi (2008:5), mengartikan *explanatory research* yaitu penelitian yang melakukan pengumpulan data sedemikian rupa untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat (*kausal*) antara variabel - variabel melalui pengujian hipotesis sehingga memungkinkan diperoleh suatu kesimpulan. Metode penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode kuantitatif beserta uji beda. Menurut Sugiyono (2016:23) metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

Dengan jenis penelitian ini akan memberikan kemudahan dan lebih sesuai dalam menjelaskan faktor - faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* antara lain, Komitmen Organisasional ( $X_1$ ), Kepuasan Pembayaran ( $X_2$ ), *Work Life Balance* ( $X_3$ ), *Leader Member Exchange* ( $X_4$ ), Promosi ( $X_5$ ), *Burnout* ( $X_6$ ) berpengaruh terhadap karyawan pada Generasi X ( $Y_1$ ) dan karyawan Generasi Y ( $Y_2$ ) beserta uji bedanya.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada karyawan PT ABC yang berada di Jl. Raya Juanda, Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. PT. ABC adalah anak perusahaan yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Pada awalnya, PT. ABC hanya fokus pada bidang jasa pemeliharaan pembangkit listrik, kemudian berkembang menjadi perusahaan yang berkecimpung dalam jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik. Obyek penelitian ini adalah individu karyawan pada generasi X dan Y di PT ABC yang dianalisis berdasarkan faktor - faktor *Turnover Intention*.

Alasan dilakukannya penelitian ini di PT ABC adalah sebagai berikut, alasan pertama, *Turnover intention* sebagai keinginan atau niat pegawai meninggalkan pekerjaan secara sukarela (Mobley, 1986) dapat dimiliki oleh semua pegawai meskipun dengan intensitas yang berbeda-beda pada generasi yang berbeda pula. Alasan kedua, meskipun tingkat *turnover intention* pada PT ABC tergolong rendah, namun dalam usaha mempertahankan (retensi) karyawan, penting sekali bagi pimpinan perusahaan untuk memahami alasan mengapa karyawan bertahan di dalam perusahaan atau sebaliknya mengapa karyawan ingin / berniat meninggalkan (*intention to leave*) bahkan memutuskan ke luar dari perusahaan (*actual turnover*) atau berhenti (*quit*) atau mencari pekerjaan di tempat / perusahaan yang lain (Bogar: 2011).

### C. Dimensi, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

#### 1. Dimensi

Dalam sebuah penelitian diperlukan adanya pemahaman konsep dari permasalahan yang hendak diteliti, karena melalui konsep peneliti akan dapat menyederhanakan (*events*) yang berkaitan satu dengan lainnya. Menurut Singarimbun (2006:32) konsep merupakan suatu istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok, atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Lebih lanjut Mustafa (2009) menerangkan bahwa tingkat keabstrakan konsep akan berpengaruh pada seberapa banyak dimensi dan atau indikator harus ditemukan agar konsep menjadi terukur.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka konsep dalam penelitian ini adalah mengenai konsep *Turnover Intention*, dan lebih spesifik lagi mengenai komponen-komponen pembentuk *Turnover Intention*. Menurut Lekatompessy (2003) dalam Andini (2006), *Turnover Intention* mengarah pada hasil evaluasi individu karyawan dengan kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana masih dalam bentuk niatan dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Penelitian ini akan membahas konsep komponen-komponen yang mempengaruhi *turnover intention* lebih spesifik yang meliputi faktor komitmen organisasional, kepuasan pembayaran, *Work Life Balance*, *Leader Member Exchange*, *Peluang Promosi*, dan *Burnout*.

Menurut Mustafa (2009) dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Setiap dimensi dalam satu konsep tidak harus mempunyai jumlah indikator yang sama (Mustafa, 2009:7). Mustafa (2009:8) juga menambahkan bahwa indikator itu sendiri merupakan himpunan dari particular-

partikular yang disebut butir (*item*). Dimana butir pertanyaan atau item adalah ukuran terkecil dari sebuah konsep, sehingga butir harus merupakan suatu pernyataan atau fenomena yang terukur (Mustafa,2009:8).

## 2. Definisi Operasional

Menurut Nazir (2003:152) “Merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberi arti , atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.” *Turnover Intention* mengacu pada hasil evaluasi individu karyawan dengan dengan kelanjutan hubungannya dengan persahaan dimana masih dalam bentuk niatan dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata (Utomo, 2016). Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai komponen-komponen yang dapat mempengaruhi munculnya *Turnover Intention*, dimana penulis merangkum penelitian yang dilakukan oleh *Hanqin et al* dan peneliti lainnya, terdapat 6 faktor, antara lain:

### a. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap karyawan yang mengarah pada kesetiaan kepada organisasi dan terlibat di dalam banyak kegiatan dalam perusahaan. Indikator yang digunakan dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1993) dalam Fitriyatnur (2013) yaitu:

1. Komitmen Afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. Komitmen Normatif, merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung

jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan.

3. Komitmen Berkelanjutan, terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

b. Kepuasan Pembayaran

Heneman dan Schwab (1988) dalam Andini (2006) mengemukakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang indikator yang terdiri atas empat antara lain:

1. Tingkat gaji (*pay level*)
2. Struktur/pengelolaan gaji (*pay structure and administration*)
3. Peningkatan gaji (*pay raise*)
4. Tunjangan (*benefit*)

c. *Work Life Balance*

*Work life balance* merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja mampu menyeimbangkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, program-program *work life balance* yang biasa dijalankan oleh manajemen kantor adalah menyediakan *child care*, *telecommuting*, *job sharing*, *personal leave*, *flexibility*, *vocation*, dan program-program yang dirasa dapat meminimalisir *work-life conflict* dan begitupula sebaliknya (Naifudin,

2015). Ketika seseorang tidak dapat menyeimbangkan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan di luar kantor maka diidentifikasi ia akan memilih pekerjaan lain yang dapat menyeimbangkan antara kedua hal tersebut atau bahkan ia lebih untuk berhenti bekerja. Fisher dkk (2003) mengemukakan terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *work life balance*, yaitu:

1. *Work interference with personal life (WIPL)*
2. *Personal life interference with work (PLIW)*

d. *Leader Member Exchange*

Kualitas LMX merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas LMX adalah (dikembangkan dari kuesioner LMX-7, Graen dan Uhl-Bien, 1995) dalam Wibowo dkk (2013):

1. *Respect*
2. *Trust*
3. *Obligation*

e. *Promosi*

Flippo menyatakan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan

peningkatan gaji, walau tidak selalu demikian (Hasibuan, 2000). Wahyudi (1998:73) mengemukakan bahwa indikator karyawan memiliki peluang dipromosikan yaitu sebagai berikut:

1. Kejujuran
2. Loyalitas
3. Pengalaman Kerja
4. Tingkat Pendidikan
5. Inisiatif

f. *Burnout*

Menurut Pines dan Aronson (1996) menyatakan bahwa *burnout* merupakan suatu bentuk ketegangan atau tekanan psikis yang berhubungan dengan stres yang kronik, yang dialami seseorang dari hari ke hari ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional. Maslach et al. (2001) dalam Bogar (2011) mengidentifikasi *burnout* memiliki tiga indikator, yaitu:

1. Kelelahan emosi (*emotional exhaustion*)
2. Depersonalisasi (*depersonalization*)
3. Menurunkan pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*)



Tabel 3 Uraian Dimensi, Indikator, dan Butir (Item)

<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i></b>		
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir (Item)</b>
Komitmen Organisasional [Allen dan Meyer (1993) dalam Fitriyatinur (2013)]	1. Komitmen Afektif	a. Adanya keinginan tinggi untuk mendukung organisasi b. Adanya perasaan senang berada di tempat kerja
	2. Komitmen Normatif	a. Karyawan melibatkan diri dengan organisasi karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban b. Karyawan mendukung organisasi karena merasa hal tersebut merupakan kewajiban c. Karyawan merasa memang seharusnya dia tetap bekerja di organisasi tersebut
	3. Komitmen Berkelanjutan	a. Karyawan sadar akan hal buruk yang akan terjadi bila dia meninggalkan organisasi b. Karyawan enggan untuk meninggalkan organisasi c. Karyawan akan merasa rugi bila meninggalkan organisasi

Lanjutan Tabel 3

<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i></b>		
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir (Item)</b>
Kepuasan Pembayaran [Heneman dan Schwab (1998) dalam Andini (2006)]	1. Tingkat gaji ( <i>pay level</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan dengan gaji bersih yang diberikan perusahaan</li> <li>b. Kepuasan dengan gaji yang diberikan saat ini</li> <li>c. Kepuasan dengan tingkat keseluruhan gaji</li> <li>d. Kepuasan dengan besarnya gaji yang diberikan saat ini</li> </ul>
	2. Struktur/pengelolaan gaji ( <i>pay structure and administration</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan dengan struktur pembayaran oleh perusahaan</li> <li>b. Kepuasan dengan informasi yang diberikan perusahaan mengenai pembayaran yang berhubungan dengan saya</li> <li>c. Kepuasan mengenai pembayaran pada pekerjaan lain yang diberikan perusahaan</li> <li>d. Kepuasan mengenai konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan</li> <li>e. Kepuasan pada perbedaan pembayaran pada setiap pekerjaan di perusahaan</li> <li>f. Kepuasan pada administrasi pembayaran perusahaan</li> </ul>
	3. Peningkatan Gaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan mengenai kenaikan gaji saat ini</li> <li>b. Kepuasan kenaikan gaji sebelumnya</li> <li>c. Kepuasan pada cara penentuan kenaikan gaji</li> <li>d. Kepuasan pada pimpinan yang memegang kunci gaji</li> </ul>

Lanjutan Tabel 3

<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i></b>		
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir (<i>Item</i>)</b>
	4. Tunjangan ( <i>benefit</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan terhadap paket tunjangan yang diberikan perusahaan</li> <li>b. Kepuasan mengenai sejumlah pembayaran tunjangan yang diberikan perusahaan</li> <li>c. Kepuasan terhadap nilai dalam tunjangan dari perusahaan</li> <li>d. Kepuasan mengenai sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya</li> </ul>
<p><i>Work life balance</i> [Fisher dkk (2003)]</p>	1. <i>Work Interference with personal life (WIPL)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebahagiaan hidup pribadi terganggu karena pekerjaan</li> <li>b. Bekerja (pekerjaan) menyebabkan kehidupan pribadi menjadi sulit</li> <li>c. Mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan</li> <li>d. Kehilangan kesempatan untuk melakukan aktivitas pribadi karena pekerjaan</li> </ul>

Lanjutan Tabel 3

<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i></b>		
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir (<i>Item</i>)</b>
	2. <i>Personal life interference with work (PLIW)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kehidupan pribadi menyebabkan hilangnya semangat bekerja</li> <li>b. Merasa lelah jika untuk melakukan pekerjaan</li> <li>c. Pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi</li> <li>d. Pekerjaan terganggu karena masalah pribadi</li> </ul>
<i>Leader Member Exchange</i> [Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam Wibowo dkk (2013)]	1. <i>Respect</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan</li> <li>b. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan</li> </ul>
	2. <i>Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Karyawan berpihak kepada pimpinannya, dan sebaliknya</li> <li>b. Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pekerjaan pimpinan</li> </ul>
	3. <i>Obligation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan</li> <li>b. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki</li> <li>c. Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela keputusan pemimpin</li> <li>d. Efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan</li> </ul>

Lanjutan Tabel 3

<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i></b>		
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir (Item)</b>
Promosi  [Wahyudi (1998)]	1. Kejujuran	a. Promosi jabatan dilakukan secara adil b. Promosi jabatan dilakukan secara transparan
	2. Loyalitas	a. Adanya kesempatan pada karyawan dengan tingkat loyalitas tinggi untuk dipromosikan
	3. Pengalaman kerja	a. Karyawan yang memiliki pengalaman pekerjaan tinggi memiliki peluang besar untuk dipromosikan b. Karyawan dengan kemampuan manajerial lebih baik memiliki peluang untuk dipromosikan
	4. Tingkat pendidikan	a. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang tinggi memiliki peluang dipromosikan lebih tinggi
	5. Inisiatif	a. Karyawan dengan kecakapan yang baik memiliki perhatian khusus dari atasan b. Karyawan yang berkontribusi dengan baik dalam perusahaan memiliki peluang untuk dipromosikan c. Karyawan dengan tingkat daya cipta tinggi memiliki perhatian khusus dari atasan

Lanjutan Tabel 3

<b>Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i></b>		
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir (Item)</b>
<b><i>Burnout</i></b> [Maslach et al (2001) dalam Bogar (2011)]	1. Kelelahan emosional ( <i>Emotional exhausted</i> )	a. Karyawan merasa terkuras secara emosional mengenai tuntutan pekerjaan b. Adanya perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan c. Adanya perasaan putus asa terhadap tuntutan pekerjaan dan <i>deadline</i> d. Adanya perasaan mudah tersinggung dan mudah marah ketika memikirkan tuntutan pekerjaan yang diberikan
	2. Depersonalisasi ( <i>depersonalization</i> )	a. Adanya perasaan tidak seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu karyawan b. Adanya perasaan ingin menjaga jarak dengan atasan c. Adanya perasaan ingin menjauh dari lingkungan social saat memikirkan tuntutan pekerjaan d. Munculnya perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan pekerjaan
	3. Menurunkan pencapaian pribadi ( <i>reduced personal accomplishment</i> )	a. Adanya perasaan tidak puas dengan pekerjaan b. Adanya perasaan tidak puas dengan kehidupan yang dijalani

Sumber : (Hasil Olahan Peneliti, 2018)

### 3. Skala Pengukuran

Untuk mengukur pendapat responden dalam penelitian ini digunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2010:132) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini skala likert diukur melalui seberapa sangat tidak setuju hingga sangat setuju responden dengan pernyataan dalam kuesioner. Komposisi skala likert dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Sangat Setuju	5
2. Setuju	4
3. Ragu – ragu	3
4. Tidak Setuju	2
5. Sangat Tidak Setuju	1

Berdasarkan skor skala likert diatas, dapat ditentukan panjang kelas dengan formula Supranto dalam Arikunto (2006:64), sebagai berikut :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = panjang kelas
- k = banyak kelas
- $X_n$  = kelas tertinggi
- $X_1$  = kelas terendah

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas maka dapat ditentukan panjang kelas skala likert sebagai berikut :



Tabel 4 Interval Kelas pada Skala Likert

No,	Interval Kelas	Notasi
1	>4,21 - 5,0	Sangat Setuju
2	>3,41 - 4,2	Setuju
3	>2,61 - 3,4	Netral
4	>1,81 - 2,6	Tidak Setuju
5	1 > 1,8	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Supranto dalam Arikunto (2006:64)

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:80). Populasi dalam penelitian yang akan dilakukan adalah karyawan PT ABC yang berjumlah 3531 dengan generasi X terdiri dari 189 karyawan dan generasi Y yang terdiri dari 3342 karyawan.

##### 2. Sampel

Menurut Sutrisno (1993) sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel pada penelitian ini adalah sebagian karyawan pada generasi X dan generasi Y di PT ABC Sidoarjo. Ukuran sampel dihitung dengan rumus sebagai berikut:

Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian yang masih dapat ditolerir

Dengan menggunakan persentase kelonggaran (10%) maka diperoleh ukuran sampel sebesar :

Tabel 5 Penentuan Jumlah Sampel Penelitian

KATEGORI USIA	Ni	Alokasi Proporsi	ni (pembulatan)
Gen X	189	$\frac{189}{1 + 189(10\%)^2}$ = 65,39	66
Gen Y	3342	$\frac{3342}{1 + 3342(10\%)^2}$ = 97,094	98
<b>TOTAL</b>	<b>3531</b>		<b>164</b>

Sumber : (Arsip PT. ABC yang telah diolah, 2017)

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Untuk menghitung jumlah sampel yang diambil dari masing-masing sub-populasi digunakan teknik *cluster random sampling*. Menurut Margono (2004:127) *cluster random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan bilamana populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau *cluster*. Suska (2011) menyebutkan bahwa *Cluster* merupakan sekelompok atau sekumpulan obyek-obyek data yang similar satu sama lain dalam *cluster* yang sama dan *dissimilar* terhadap obyek-obyek yang berbeda cluster. Tujuan dari teknik ini yaitu mengelompokkan sekelompok obyek

ke dalam beberapa kelompok berdasarkan kesamaan suatu karakteristik (Rafita : 2016).

### **E. Pengumpulan Data**

Data yang akan diperoleh dalam penelitian berikut berasal dari dua sumber data sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Menurut Mustafa (2009), data primer merupakan data yang diperoleh berdasarkan pengukuran secara langsung oleh peneliti dari sumbernya (subyek penelitian). Narimawati (2008:98) menjelaskan bahwa “Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data”

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mencari data primer adalah metode kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Mustafa (2009) mengemukakan metode kuesioner dengan pertanyaan tertutup merupakan suatu cara untuk mengumpulkan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan mengenai variabel yang diukur melalui perencanaan yang matang, disusun dan dikemas sedemikian rupa, sehingga jawaban dari semua pertanyaan benar-benar dapat menggambarkan keadaan variabel yang ada, dimana pertanyaan

tersebut telah disediakan beberapa pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh responden.

## 2. Data Sekunder

Mustafa (2009) mengemukakan bahwa data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, dan telah terdokumentasikan, sehingga peneliti tinggal menyalin data tersebut untuk kepentingan penelitiannya. Data sekunder dapat dipergunakan sebagai sarana pendukung memahami dan menjelaskan masalah yang akan diteliti agar lebih operasional dan memberi solusi dari permasalahan yang ada. Menurut Sugiono (2008 : 402), data sekunder ini merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti buku-buku, literatur dan bacaan yang berkaitan dengan penelitian.

Dalam memperoleh data sekunder maka peneliti menggunakan metode dokumentasi. Menurut Arikunto (2006:158), dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda dan sebagainya. Data sekunder yang dicari dan dikumpulkan peneliti berasal dari buku, jurnal ilmiah, internet, skripsi, tesis, disertasi, dan arsip perusahaan sesuai lokasi penelitian.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:99). Pengujian validitas yang digunakan peneliti ini menggunakan uji validitas kriteria dengan cara hitung koefisien korelasi sederhana (*Pearson Correlation*), yaitu dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Mustafa (2009:166), mengemukakan bahwa pengujian validitas kriteria dilakukan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat kesamaan persepsi seseorang dengan kriteria tertentu, sehingga akan memudahkan peneliti untuk membedakan pendapat antar individu. Suatu pernyataan dikatakan valid jika tingkat signifikansinya berada dibawah 0,05 (Ghozali, 2012:52). Rumus yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari Pearson, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan : X = Pertanyaan nomor tertentu

Y = Skor total

N = Jumlah responden

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, dimana terdapat 60 item dalam bentuk pernyataan yang dijawab oleh responden . berikut merupakan ringkasan hasil uji validitas dari item kuesioner (hasil secara lengkap terdapat di lampiran).

Tabel 6 Hasil Uji Validitas

ITEM	PEARSON CORRELATION	SIG, (2-TAILED)	KETERANGAN
F1 - 1	.562**	0,000	VALID
F1 - 2	.629**	0,000	VALID
F1 - 3	.593**	0,000	VALID
F1 - 4	.637**	0,000	VALID
F1 - 5	.845**	0,000	VALID
F1 - 6	.712**	0,000	VALID
F1 - 7	.827**	0,000	VALID
F1 - 8	.818**	0,000	VALID
F2 - 1	.818**	0,000	VALID
F2 - 2	.830**	0,000	VALID
F2 - 3	.805**	0,000	VALID
F2 - 4	.849**	0,000	VALID
F2 - 5	.638**	0,000	VALID
F2 - 6	.602**	0,000	VALID
F2 - 7	.625**	0,000	VALID
F2 - 8	.623**	0,000	VALID
F2 - 9	.547**	0,000	VALID
F2 - 10	.642**	0,000	VALID
F2 - 11	.801**	0,000	VALID
F2 - 12	.695**	0,000	VALID
F2 - 13	.791**	0,000	VALID
F2 - 14	.762**	0,000	VALID
F2 - 15	.774**	0,000	VALID
F2 - 16	.809**	0,000	VALID
F2 - 17	.809**	0,000	VALID
F2 - 18	.791**	0,000	VALID
F3 - 1	.776**	0,000	VALID
F3 - 2	.764**	0,000	VALID
F3 - 3	.862**	0,000	VALID
F3 - 4	.733**	0,000	VALID
F3 - 5	.652**	0,000	VALID
F3 - 6	.663**	0,000	VALID
F3 - 7	.652**	0,000	VALID
F4 - 1	.719**	0,000	VALID
F4 - 2	.743**	0,000	VALID
F4 - 3	.754**	0,000	VALID
F4 - 4	.745**	0,000	VALID

F4 - 5	.706**	0,000	VALID
F4 - 6	.817**	0,000	VALID
F4 - 7	.797**	0,000	VALID
F4 - 8	.784**	0,000	VALID
F5 - 1	.776**	0,000	VALID
F5 - 2	.697**	0,000	VALID
F5 - 3	.792**	0,000	VALID
F5 - 4	.822**	0,000	VALID
F5 - 5	.797**	0,000	VALID
F5 - 6	.526**	0,000	VALID
F5 - 7	.708**	0,000	VALID
F5 - 8	.774**	0,000	VALID
F5 - 9	.762**	0,000	VALID
F6 - 1	.729**	0,000	VALID
F6 - 2	.730**	0,000	VALID
F6 - 3	.749**	0,000	VALID
F6 - 4	.746**	0,000	VALID
F6 - 5	.627**	0,000	VALID
F6 - 6	.583**	0,000	VALID
F6 - 7	.597**	0,000	VALID
F6 - 8	.596**	0,000	VALID
F6 - 9	.500**	0,000	VALID
F6 - 10	.505**	0,000	VALID

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel diatas merupakan hasil uji validitas dari 60 butir item (pernyataan) yang dilakukan oleh 164 responden. Dapat dilihat pada lampiran dan juga tabel diatas bahwa korelasi antara skor item dengan skor total untuk item F1-1 adalah sebesar 0,562 dengan nilai signifikansi 0,000, dan item F1-2 korelasinya sebesar 0,629 dengan nilai signifikansi 0,000 begitu pula seterusnya.

Dalam menentukan bahwa suatu item diukur secara valid atau tidak dapat dilihat pada nilai signifikansi. Menurut Ghozali (2012:52) suatu pernyataan dikatakan valid jika tingkat signifikansinya berada dibawah 0,05 ( $<0,05$ ). Sehingga dapat dikatakan bahwa apabila nilai signifikansi yang dimiliki oleh suatu item



sebesar lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), maka item tersebut dikatakan tidak valid. Hasil perhitungan SPSS pada tabel diatas menunjukkan bahwa untuk item 1 hingga 60 dapat dinyatakan valid yaitu dengan nilai signifikansi seluruhnya masing-masing sebesar 0,000 (dalam hal ini kuran dari 0,05).

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Mustafa (2009:224), reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi suatu instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan, artinya reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Begitu pula Arikunto (2006: 154) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Suatu pengukuran dikatakan reliabel sepanjang pengukuran tersebut menghasilkan hasil-hasil yang cenderung konsisten (Cooper dan Emory, 1995). Dalam pengujian konsistensi internal digunakan koefisien *Cronbach's alpha* yang memiliki range 0 sampai 1, dengan rumus sebagai berikut :

$$Cronbach's\ alpha = \left(\frac{Q}{Q-1}\right)\left(1 - \frac{\sum S_{qi}^2}{\sum S_x^2}\right)$$

Keterangan : Q = Banyaknya butir dalam satu variabel

$S_{qi}$  = Varians ekor tiap butir

$S_x$  = Varians skor total butir tersebut

Hair et al (1995) mengemukakan bila nilai *alpha* semakin tinggi artinya semakin tinggi pula reliabilitas alat ukur tersebut. Perhitungan pada pengujian

validitas dan reliabilitas ini menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas

**Reliability Statistics**

Faktor	Cronbach's Alpha	N of Items
Komitmen Organisasional	0,857	8
Kepuasan Pembayaran	0,950	18
<i>Work Life Balance</i>	0,854	7
<i>Leader Member Exchange</i>	0,889	8
Peluang Promosi	0,894	9
<i>Burnout</i>	0,832	10
<b>Total</b>	<b>0,901</b>	<b>60</b>

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel diatas pada kolom *N of Items* menunjukkan jumlah item yang masuk pada pengujian reliabilitas, yaitu sebanyak 60 item. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten (Suryabrata, 2004: 28). Berdasarkan hasil perhitungan SPSS pada tabel diatas nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,901, yang mana menunjukkan nilai lebih besar dari 0,600. Menurut Sekaran dalam Priyatno (2014) reliabilitas kurang dari 0,6 diartikan kurang baik; sedangkan 0,7 masih dapat diterima; dan bila di atas 0,8 diartikan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sesuai yang ditunjukkan oleh tabel 7 dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,901 yang berarti item dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan.

### 3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisa dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2005:169). Peneliti menggunakan analisis deskriptif dengan distribusi frekuensi untuk menggambarkan responden yang mengisi kuesioner penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, divisi, masa kerja, dan status karyawan. Selain itu peneliti dalam membahas atas jawaban responden mengenai setiap pertanyaan kuesioner dengan tolak ukur pemilihan *sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju*.

### 4. Analisis Faktor

Menurut Suliyanto (2005), analisis faktor adalah suatu teknik dalam menganalisis tentang adanya saling ketergantungan dari beberapa variabel secara simultan dengan tujuan untuk menyederhanakan dari bentuk hubungan antara beberapa variabel yang diteliti menjadi sejumlah faktor yang lebih sedikit dari pada variabel yang diteliti. Hal ini berarti, analisis faktor dapat pula menggambarkan mengenai struktur data dari suatu penelitian. Begitu pula Hair (2010), berpendapat bahwa analisis faktor merupakan teknik interdependensi (*interdependence technique*), dimana tidak ada pembagian variabel menjadi variabel bebas & variabel terikat tergantung dengan tujuan utama yakni mendefinisikan struktur yang terletak di antara variabel-variabel dalam analisis. Analisis ini menyediakan alat-alat untuk menganalisis struktur dari hubungan interen atau korelasi di antara sejumlah besar

variabel dengan menerangkan korelasi yang baik antara variabel, yang diasumsikan untuk merepresentasikan dimensi-dimensi dalam data.

Tujuan utama dari analisis faktor yaitu mendeskripsikan atau menggambarkan hubungan antara banyak variabel yang tidak teramati kuantitasnya yang disebut dengan faktor umum atau variabel laten (Johnson, 1956). Proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan antar sejumlah variabel yang saling independen satu sama lain sehingga dapat dijadikan satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awalnya (Santoso, 2003). Menurut Supranto (2010:121) langkah-langkah yang dibutuhkan dalam analisis faktor adalah sebagai berikut :

a) Merumuskan Masalah

Merumuskan masalah meliputi beberapa hal, yang pertama yaitu tujuan analisis faktor harus diidentifikasi, yang kedua yaitu variabel yang akan dipergunakan dalam analisis faktor harus dispesifikasi berdasarkan penelitian sebelumnya, teori dan pertimbangan dari peneliti, dan ketiga pengukuran variabel berdasarkan skala interval atau rasio.

b) Membentuk Matriks Korelasi

Proses analisis didasarkan pada suatu matriks korelasi. Agar variabel pendalaman yang berguna bisa diperoleh dari penelitian matriks ini. Supaya analisis faktor bisa tepat dipergunakan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis harus berkorelasi. Apabila koefisien korelasi antar-variabel terlalu kecil, berarti hubungan lemah, maka analisis faktor tidak akan tepat. Dalam analisis faktor diharapkan selain variabel asli berkorelasi dengan sesama variabel lainnya, juga berkorelasi dengan faktor sebagai variabel baru yang disaring dari variabel-variabel asli, banyaknya faktor lebih sedikit daripada banyaknya variabel.

c) Menentukan Metode Analisis Faktor

Setelah ditetapkan bahwa analisis faktor merupakan teknik yang tepat untuk menganalisis data yang sudah dikumpulkan, kemudian ditentukan atau dipilih metode yang tepat untuk analisis faktor. Ada dua cara atau metode yang dapat digunakan, yaitu *Principal component analysis* dan *common factor analysis*.

Dalam *Principal component analysis*, jumlah varian dalam data dipertimbangkan. Diagonal matriks terdiri dari angka (satu) dan *full*

*variance* dibawa ke dalam matriks faktor. Metode ini direkomendasikan bila hal pokoknya adalah menentukan bahwa banyaknya faktor harus minimum dengan memperhitungkan varian maksimum dalam data untuk dipergunakan di dalam analisis multivariate lebih lanjut. Faktor-faktor tersebut dinamakan *principal components*.

Dalam metode *common factor analysis*, faktor diestimasi hanya didasarkan pada *common variance*, *communalities* (jumlah varian yang disumbangkan oleh suatu variabel dengan seluruh variabel lainnya dalam analisis) dimasukkan ke dalam matriks korelasi. Metode ini dianggap tepat bila tujuannya adalah untuk mengenali / mengidentifikasi dimensi yang mendasari dan *common variance* yang menarik perhatian.

Dalam penelitian ini menggunakan metode *principal component analysis* karena tujuan penelitian ini adalah membentuk komponen baru yang berupa faktor dengan jumlah lebih sedikit dari komponen awalnya, namun tidak menghilangkan keseluruhan informasi pada komponen pembentuk faktor yang lama. Komponen baru yang terbentuk tersebut akan peneliti gunakan di dalam analisis selanjutnya, yaitu uji beda.

d) Melakukan rotasi faktor

Output penting dari analisis faktor adalah matriks faktor pola (*factor pattern matrix*). Matriks faktor memuat koefisien yang dipergunakan untuk mengekspresikan variabel yang dibakukan (*standardized*) dinyatakan dalam faktor. Koefisien ini merupakan faktor *loading* atau muatan faktor (korelasi sederhana) antara variabel dengan faktor. Koefisien dengan nilai mutlak (*absolute*) yang besar menunjukkan bahwa faktor dan variabel berkorelasi (terkait) sangat kuat. Koefisien dari matriks faktor dapat dipergunakan untuk menginterpretasikan faktor. Ada dua metode rotasi yang dapat digunakan, antara lain *orthogonal rotation* dan *oblique rotation*. Berdasarkan data yang akan diteliti, maka peneliti menggunakan metode *oblique rotation* dengan metode *promax*.

e) Interpretasi Faktor

Interpretasi dipermudah dengan mengidentifikasi variabel yang muatannya (*loading*-nya) besar pada faktor yang sama. Faktor tersebut kemudian bisa diinterpretasikan menurut variabel-variabel yang mempunyai nilai *loading* yang tinggi dengan faktor tersebut.

f) Menghitung Skor (nilai) Faktor atau Memilih *Surrogate Variables*

Sebenarnya analisis faktor tidak harus dilanjutkan dengan menghitung skor (nilai) faktor atau memilih *surrogate variables*, karena meskipun tanpa menghitung pun hasil analisis faktor sudah dapat mereduksi variabel yang banyak menjadi variabel baru yang lebih sedikit. Namun dalam penelitian ini akan dilanjutkan pada analisis multivariate lainnya, maka analisis faktor harus dilanjutkan dengan menghitung skor (nilai) faktor atau memilih *surrogates variable*.

Dalam penelitian ini akan dipilih variabel pengganti atau *surrogates variable* untuk dilanjutkan ke analisis selanjutnya yaitu uji beda. *Surrogates variables* merupakan suatu subset (bagian dari) variabel asli yang dipilih untuk digunakan di dalam analisis multivariat selanjutnya. Pemilihan *subtitles variables* atau *surrogates variables* meliputi sebagian dari beberapa variabel asli untuk dipergunakan di dalam analisis selanjutnya. Hal ini memungkinkan untuk dilakukan analisis lanjutan dan menginterpretasikan hasilnya dinyatakan dalam variabel asli bukan skor faktor. Dengan meneliti matriks faktor, dapat dipilih untuk setiap komponen faktor dengan muatan tertinggi (*high loading*) pada faktor atau variabel yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagai *surrogates variables*.

#### 5. Uji Beda Rata-rata

Peneliti menggunakan uji beda rata-rata untuk menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* antara karyawan pada generasi X dan generasi Y. Menurut Beny (2013:8), uji beda rata-rata merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu nilai tertentu (yang diberikan sebagai pembandingan) berbeda secara nyata ataukah tidak dengan rata-rata sebuah sampel. Untuk melakukan uji beda rata-rata dengan T-test. Data yang digunakan adalah data yang bertipe kuantitatif. Zulganef (2013) mengemukakan bahwa uji beda rata-rata dapat dilakukan untuk sampel tunggal (*single sample*), untuk dua sampel yang berbeda (*two samples*), atau untuk beberapa sampel yang berbeda (*k-samples*). Uji beda rata-rata dua sampel terbagi menjadi dua, yaitu *independent samples t-test* dan *paired samples t-test*.

Adapun kasus penelitian ini terdiri dari dua sampel yang berbeda, yaitu karyawan pada generasi X dan karyawan pada generasi Y maka penelitian ini menggunakan uji beda *Independent Samples T-test*. Menurut Beny (2013), Uji beda *Independent Samples T-test* digunakan untuk mengetahui perbedaan rata-rata dua



sampel yang saling bebas. Melalui pengujian ini, dapat diketahui signifikansi perbedaan rata-rata dua kelompok sampel yang saling tidak berhubungan.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Latar Belakang dan Sejarah Singkat PT ABC Sidoarjo (Nama Dirahasiakan)

PT. ABC adalah anak perusahaan yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Pada awalnya, Perusahaan yang berkantor di Jl. Raya Juanda, Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur ini awalnya hanya fokus pada bidang jasa pemeliharaan pembangkit listrik, kemudian berkembang menjadi perusahaan yang berkecimpung dalam jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik.

PT. ABC adalah anak perusahaan dari PT DEF, yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Perusahaan yang didirikan pada Maret 2001 ini awalnya hanya fokus pada bidang jasa pemeliharaan pembangkit listrik, kemudian berkembang menjadi perusahaan yang berkecimpung dalam jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik. Saat ini, PT. ABC telah berhasil *Go International* dengan pengalaman profesional seperti di Singapura, Malaysia, Kuwait, China dan Arab Saudi dengan reputasi yang baik.

PT. ABC telah memperoleh ISO 9001:2000 nomor sertifikat: 01 100 0187 87 pada Maret 2002 untuk "Manajemen jasa untuk Relokasi, Rehabilitasi, Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit Listrik" dari sertifikasi lembaga Jerman "TÜV CERT

*Certification Body The TÜV Anlagentechnik GmbH*". Pada tahun 2011 PT. ABC memperbaharui ISO untuk 9001:2008.

PT ABC menyediakan berbagai layanan dalam pengelolaan pembangkit listrik. Produk dari PT ABC antara lain adalah Operasi dan Pemeliharaan (O&M) berbagai jenis pembangkit listrik (PLTU, PLTA PLTGU, PLTD, PLTMG, dan PLTD), Operasi dan Pemeliharaan *Balance of Plant (Water Treatment Plant, Waste Water Treatment Plant, Chlorination Plant, H<sub>2</sub> Plant, etc)*, Operasi dan Pemeliharaan *Coal & Ash Handling, Rutine Maintenance (PdM & PM) Power Plant*, Manajemen K3, *Overhaul* berbagai jenis Pembangkit Listrik, *Set up* dan pendamping penerapan manajemen aset, *repair & rehabilitasi*, relokasi, serta *Remaining Life Assessment (RLA)* pembangkit listrik.

## 2. Visi, Misi, dan Nilai-nilai

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan masing-masing yang tercantum pada visi, misi, dan nilai-nilai. Berikut ini merupakan visi, misi, dan nilai-nilai yang ada pada PT ABC, yaitu:

### a. Visi :

“Menjadi perusahaan pengelola aset pembangkit listrik dan pendukungnya dengan standar internasional”

### b. Misi :

Untuk mencapai visi tersebut, Perseroan tersebut mengemban misi usaha strategis yaitu :

- 1) Melaksanakan pengelolaan aset pembangkit listrik dan pendukungnya dengan standar internasional

- 2) Menerapkan manajemen total solusi untuk meningkatkan kinerja unit pembangkit listrik secara berkelanjutan
- 3) Mengembangkan sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan guna memenuhi harapan stakeholder

**c. Nilai – nilai :**

*Core value* ini sejalan dengan budaya 1-4-14 yang di artikan 1 visi 4 tata nilai dan 14 perilaku. Visi PT ABC adalah menjadi perusahaan pengelola aset pembangkit listrik dan pendukungnya dengan standar internasional. 4 tata nilai perusahaan yaitu SIAP yang diartikan sebagai berikut :

1) *Service oriented,*

Kemauan dan kemampuan untuk peduli terhadap kebutuhan pelanggan (internal / eksternal) dalam memberikan layanan produk / jasa dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan sehingga mampu membangun dan menjaga loyalitas pelanggan.

2) *Integrity,*

Kemauan dan kemampuan mematuhi peraturan dan etika perusahaan, menegakkan kejujuran, bertanggung jawab, berani menyampaikan kebenaran, menyelaraskan perilaku pribadi terhadap nilai-nilai perusahaan agar terwujud landasan yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan.

3) *Active Learning*

Secara aktif mencari dan menemukan area-area baru untuk pembelajaran, secara reguler menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan

belajar yang ada, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya.

4) *Professional.*

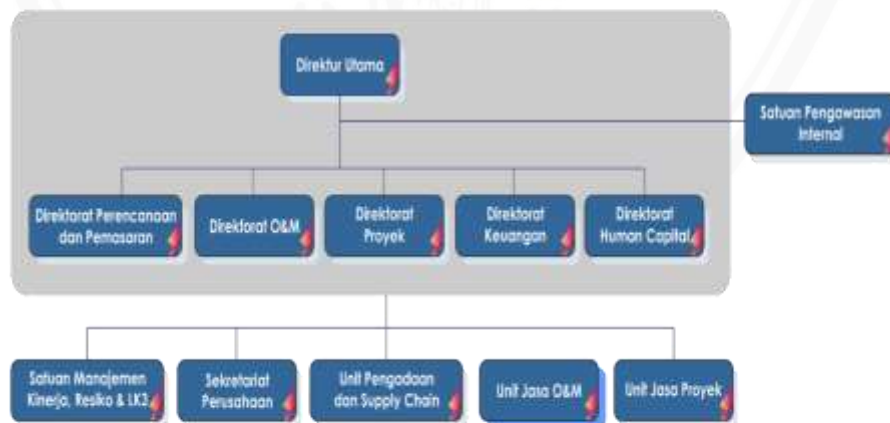
Kemauan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai standar keberhasilan yang lebih tinggi, berorientasi pada kualitas dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

Sedangkan 14 perilaku REACHING THE SKY yaitu *Responsive, enthusiastic, Affirmative, Care, Honest, Independent, Noble Minded, Godly, Thoughtful, Humble Learner, Expert Minded, Stretching targets, Keep innovating* dan terakhir *Yield focus.*

3. **Struktur Organisasi PT ABC Sidoarjo**

Adapun struktur organisasi PT ABC Sidoarjo adalah sebagai berikut :

**Gambar 2** Bagan Struktur Organisasi PT ABC Sidoarjo



Sumber : Arsip PT ABC Sidoarjo 2017



Organisasi adalah suatu hal yang mutlak bagi perusahaan, karena organisasi merupakan suatu hubungan sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal disatukan dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Organisasi memiliki tugas-tugas yang harus dilaksanakan, pembatas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing anggota pejabat, perusahaan harus jelas dan terperinci, sehingga kesimpangsiuran atau kesalahpahaman dalam perusahaan dapat dihindari.

Menjalankan tugas agar terlaksana dengan baik, maka setiap perusahaan memiliki suatu organisasi yang dibentuk melalui struktur organisasi yang disesuaikan dengan tata kerja/kebijakan dalam perusahaan. Suatu dasar yang berguna dalam menyusun struktur organisasi adalah bahwa organisasi itu harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian tanpa perubahan total. Struktur organisasi yang dibuat perusahaan harus menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga kesatuan kebijaksanaan, kesatuan perintah, dan kesatuan tujuan harus dapat berjalan dengan baik dan sesuai rencana.

Adapun tugas dari masing-masing pegawai pada PT. ABC adalah sebagai berikut :

1) Direktur Utama

Memastikan bahwa PT. ABC mencapai sasaran kerja yang dikelola berdasarkan pada prinsip pengelolaan niaga yang baik. Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah menetapkan dan mengambil keputusan dalam hal-hal yang bersifat politis dan menyeluruh. Melaksanakan dan

menentukan kebijaksanaan perusahaan yang digariskan dalam rapat pemegang saham. Mengelola bisnis anak perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa O&M serta pengembangan usaha yang lebih luas. Mengembangkan pangsa pasar domestik dan internasional. Mewujudkan Visi dan Misi perusahaan, menyusun rencana dan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan. Sehingga kegiatan perusahaan terarah dengan baik.

2) Tugas Pokok Pengawasan Internal

- a. Menjadi patner dari external auditor dan sistem manajemen
- b. Memastikan bawah perusahaan dikelola berdasarkan pada prinsip *Good Corporate Governance*
- c. Membantu direktur dalam pengawasan dibidang manajemen dan keuangan

3) Tugas Pokok Sekertariat

- a. Membangun dan menjaga citra perusahaan melalui kegiatan yang bersifat umum (*office management, building management, cleaning and security services*).
- b. Medukung kebutuhan dan pertumbuhan perusahaan. Membangun dan menjaga citra perusahaan keluar melalui kegiatan hubungan masyarakat.

4) Tugas Perencanaan dan Pemasaran

Menyusun rencana kerja operasi dan melakukan pemasaran proyek-proyek PT. ABC, melakukan analisis dan evaluasi hasil pekerjaan, agar sasaran perusahaan dan organisasi tercapai. Dalam pemasaran pegawai

bekerja ketika ada proyek.

5) Tugas Pokok Divisi Operasi

Memastikan bahwa proyek-proyek yang dilaksanakan oleh PT. ABC berjalan sesuai rencana dan mencapai target yang di inginkan perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah mengadakan tenaga kerja dan merencanakan kebutuhan proyek untuk menjamin terpenuhinya jumlah dan kompetensi tenaga kerja yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan tugas pokok Manajer proyek adalah menyusun laporan kemajuan proyek dan mencapai sasaran proyek sesuai dengan spesifikasi atau kualitas yang sudah di sepakati.

6) Tugas Pokok Divisi *Support Services*

Mengelola kegiatan pendukung dalam bidang personalia dan administrasi, bidang keuangan dan akuntansi serta bidang lainnya yang berhubungan dengan *support services*. *Support services* juga membutuhkan umpan balik dari masing-masing bidang untuk melaksanakan tugas pokoknya.

7) Tugas Pokok Divisi SDM

Mengelola kegiatan pendukung bidang Personalia, Rembang dan Diklat untuk merealisasikan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kompetensi untuk kepentingan pelaksanaan proyek.

8) Tugas Pokok Divisi Keuangan

Keuangan merupakan bagian yang penting dalam PT. ABC untuk mengelola keuangan dan akuntansi untuk kelancaran kegiatan manajemen



*cash flow*, data penagihan dan pengelolaan dana.

## B. Analisis Statistik Deskriptif

### 1. Gambaran Umum (Profil) Responden

Pada penelitian ini kuisioner yang disebar kepada sebanyak 164 karyawan sebagai sampel penelitian (responden) yang telah dihitung sebelumnya. Berikut adalah gambaran umum (data) karyawan yang ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi di bawah ini :

#### a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 8 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Perempuan	28	17.1%
	Laki-laki	136	82.9%
	Total	164	100%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa jenis kelamin yang menjadi karyawan terbanyak dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan total 136 karyawan, sedangkan karyawan perempuan sebanyak 28 karyawan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa jumlah karyawan laki-laki pada PT ABC Sidoarjo lebih banyak daripada karyawan perempuan.

#### b. Berdasarkan Usia

Tabel 9 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Usia

		Frequency	Percent
Valid	22-37	98	59.75%
	38-53	66	40.25%
	Total	164	100%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa tingkat usia karyawan terbanyak adalah usia 22 sampai 37 tahun dengan jumlah 98 karyawan dimana usia tersebut merupakan bagian dari generasi X. Sedangkan karyawan dengan usia 38 hingga 53 tahun yang merupakan bagian dari generasi Y terhitung sejumlah 66 karyawan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan PT ABC merupakan karyawan generasi Y yaitu dengan range usia 22 hingga 37 tahun.

**c. Berdasarkan Unit Kerja**

Tabel 10 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Unit Kerja

		Frequency	Percent
Valid	Kantor Pusat	64	39%
	Unit	100	61%
	Total	164	100%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan terbanyak berdasarkan lokasi kerja dalam penelitian ini adalah pada unit-unit tersebar di seluruh Indonesia yaitu sebanyak 100 karyawan. Sedangkan pada kantor pusat sebanyak 64 karyawan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa jumlah karyawan pada unit – unit yang tersebar di seluruh Indonesia lebih banyak dibandingkan jumlah karyawan pada kantor pusat.

#### d. Berdasarkan Pendidikan

Tabel 11 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent
Valid	SMK	32	19.5%
	SMA	11	6.7%
	DIPLOMA	49	29.9%
	S1	64	39%
	S2	8	4.9%
	S3	0	0%
	Total	164	100%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan Tabel 11 dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan terakhir terbanyak yang ditempuh oleh karyawan PT ABC pada penelitian ini adalah pendidikan pada jenjang S1 sebanyak 64 karyawan, kemudian posisi terbanyak kedua adalah pada jenjang diploma sebanyak 49 karyawan, posisi terbanyak ketiga yaitu pada jenjang SMK sebanyak 32 karyawan, selanjutnya posisi keempat yaitu pendidikan pada jenjang SMA sebanyak 11 karyawan, dan posisi terakhir yaitu pada jenjang S2 sebanyak 8 orang.

#### e. Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 12 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent
Valid	1 - 5	129	78.7%
	6 - 10	34	20.7%
	11 - 15	1	0.6%
	Total	164	100%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan Tabel 12 dapat diketahui bahwa masa kerja karyawan yang terbanyak adalah 1 hingga 5 tahun dengan jumlah sebanyak 129 karyawan, kemudian terbanyak kedua adalah masa kerja antara 6 hingga 10

tahun sejumlah 34 karyawan, dan terakhir sejumlah 1 karyawan dengan masa kerja 11 hingga 15 tahun.

## 2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Kuesioner yang diberikan kepada 164 responden pada penelitian ini berisikan 60 pernyataan (item). Deskripsi distribusi item tersebut digunakan untuk menentukan frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item pada kuesioner yang diberikan. Melalui tabel frekuensi, dapat dilihat persentase skor dan total rata-rata jawaban responden atas item pada kuesioner. Skor skala likert dapat ditentukan panjang kelas dengan formula Supranto dalam Arikunto (2006:64), sebagai berikut :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

c = panjang kelas  
 k = banyak kelas  
 $X_n$  = kelas tertinggi  
 $X_1$  = kelas terendah

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas maka dapat ditentukan panjang kelas skala likert sebagai berikut :

Tabel 13 Interval Kelas pada Skala Likert

No,	Interval Kelas	Notasi
1	>4,21 - 5,0	Sangat Setuju
2	>3,41 - 4,2	Setuju
3	>2,61 - 3,4	Netral
4	>1,81 - 2,6	Tidak Setuju
5	1 > 1,8	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Supranto dalam Arikunto (2006:64)

Melalui skala interval yang terhitung, maka pembahasan hasil jawaban karyawan terhadap 60 item pernyataan tersebut dapat digambarkan dalam tabel-tabel dibawah ini:

**a. Faktor 1 – Komitmen Organisasional**

Tabel 14 Distribusi Frekuensi Faktor Komitmen Organisasional

No. Item		Jawaban Responden					TOTAL	MEAN
		1	2	3	4	5		
1	Frequency	-	1	8	91	64	164	4.33
	Valid Percent	-	0.61%	4.88%	55.49%	39.02%	100%	
2	Frequency	1	6	24	95	38	164	3.99
	Valid Percent	0.61%	3.66%	14.63%	57.93%	23.17%	100%	
3	Frequency	-	6	13	102	43	164	4.11
	Valid Percent	-	3.66%	7.93%	62.2%	26.22%	100%	
4	Frequency	-	5	21	101	37	164	4.04
	Valid Percent	-	3.05%	12.81%	61.59%	22.56%	100%	
5	Frequency	5	12	46	69	32	164	3.68
	Valid Percent	3.05%	7.32%	28.05%	42.07%	19.51%	100%	
6	Frequency	7	30	49	60	18	164	3.32
	Valid Percent	4.27%	18.29%	29.88%	36.59%	10.98%	100%	
7	Frequency	5	21	58	60	20	164	3.42
	Valid Percent	3.05%	12.8%	35.37%	36.59%	12.2%	100%	
8	Frequency	9	31	51	47	26	164	3.30
	Valid Percent	5.49%	18.9%	31.1%	28.69%	15.85%	100%	
<b>GRAND MEAN</b>								3.82

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Keterangan :

- Item 1 : Saya memiliki keinginan tinggi untuk mendukung perusahaan
- Item 2 : Saya memiliki perasaan senang berada di tempat kerja
- Item 3 : Saya selalu melibatkan diri dengan perusahaan karena saya merasa hal tersebut merupakan kewajiban
- Item 4 : Saya selalu mendukung perusahaan karena merasa hal tersebut merupakan sebuah kewajiban
- Item 5 : Saya merasa memang seharusnya saya tetap bekerja di perusahaan ini
- Item 6 : Saya sadar akan hal buruk yang akan terjadi bila saya meninggalkan perusahaan
- Item 7 : Saya enggan untuk meninggalkan perusahaan
- Item 8 : Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan

Tabel 14 menunjukkan untuk faktor Komitmen Organisasional. menunjukkan frekuensi jawaban karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini terhadap item pernyataan kuisisioner untuk faktor komitmen organisasional. Dapat dilihat pada item 1, didapat 1 responden atau 0,61% dinyatakan tidak setuju, 8 responden atau 4,88% dinyatakan ragu-ragu, 91 responden atau 55,49% dinyatakan setuju, dan 64 responden atau 39,02% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah 4,33 yang memiliki arti bahwa karyawan memiliki keinginan tinggi dalam mendukung perusahaan. Secara praktiknya, karyawan lembur bekerja dan mengerjakan tugas sesuai *deadline* senantiasa demi mendukung dan mencapai target perusahaan.

Pada item 2, didapat 1 responden atau 0,61% dinyatakan sangat tidak setuju, 6 responden atau 3,66% dinyatakan tidak setuju, 24 responden atau 14,63% dinyatakan netral, 95 responden atau 57,93% dinyatakan

setuju, dan 38 responden atau 23,17% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,99 yang memiliki arti bahwa karyawan memiliki perasaan senang saat berada di tempat kerja. Secara praktiknya, karyawan merasa betah di perusahaan karena cocok dengan budaya perusahaan, selain itu pimpinan yang mengayomi dan masih banyak faktor lain.

Pada item 3, didapat 6 responden atau 3,66% dinyatakan tidak setuju, 13 responden atau 7,93% dinyatakan ragu-ragu, 102 responden atau 62,2% dinyatakan setuju, dan 43 responden atau 26,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah 4,11 yang memiliki arti bahwa karyawan selalu melibatkan diri dengan perusahaan karena merasa hal tersebut merupakan sebuah kewajiban. Secara praktiknya, karyawan banyak berkontribusi dalam mencapai target perusahaan senantiasa karena kewajiban tuntutan pekerjaannya.

Pada item 4, didapat 5 responden atau 3,05% dinyatakan tidak setuju, 21 responden atau 12,81% dinyatakan ragu-ragu, 101 responden atau 61,59% dinyatakan setuju, dan 37 responden atau 22,56% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah 4,04 yang memiliki arti bahwa karyawan selalu mendukung perusahaan karena merasa hal tersebut merupakan sebuah kewajiban. Secara praktiknya, karyawan menyelesaikan



tugas sesuai *deadline* dengan kewajiban yang harus dipenuhinya itu maka target perusahaan dapat tercapai.

Pada item 5, didapat 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat tidak setuju, 12 responden atau 7,32% dinyatakan tidak setuju, 46 responden atau 28,05% dinyatakan netral, 69 responden atau 42,07% dinyatakan setuju, dan 32 responden atau 19,51% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,68 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa bahwa memang seharusnya tetap bekerja di perusahaan tersebut. Secara praktiknya, karyawan merasa bahwa belum tentu apabila berpindah ke perusahaan lain akan lebih terjamin kenyamanannya.

Pada item 6, didapat 7 responden atau 4,27% dinyatakan sangat tidak setuju, 30 responden atau 18,29% dinyatakan tidak setuju, 49 responden atau 29,88% dinyatakan netral, 60 responden atau 36,59% dinyatakan setuju, dan 18 responden atau 10,98% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,32 yang memiliki arti bahwa karyawan cukup sadar akan hal buruk yang akan terjadi bila meninggalkan perusahaan. Secara praktiknya, terkadang karyawan akan merasa bahwa tidak mudah untuk merekrut calon tenaga kerja yang baru, selain itu apabila mudah berpindah ke perusahaan lain akan menghasilkan *track record* yang kurang baik (dipandang tidak loyal) bagi karyawan itu sendiri terhadap perusahaan-perusahaan lain.

Pada item 7, didapat 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat tidak setuju, 21 responden atau 12,8% dinyatakan tidak setuju, 58 responden atau 35,37% dinyatakan netral, 60 responden atau 36,59% dinyatakan setuju, dan 20 responden atau 12,2% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,42 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa enggan untuk meninggalkan perusahaan. Secara praktiknya, karyawan merasa tidak mudah untuk beradaptasi pada lingkungan kerja yang baru, sehingga karyawan akan mempertimbangkan kembali keputusannya untuk meninggalkan perusahaan.

Pada item 8, didapat 9 responden atau 5,49% dinyatakan sangat tidak setuju, 31 responden atau 18,9% dinyatakan tidak setuju, 51 responden atau 31,1% dinyatakan netral, 47 responden atau 28,69% dinyatakan setuju, dan 26 responden atau 15,85% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,30 yang memiliki arti bahwa karyawan cukup merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan. Secara praktiknya, karyawan merasa belum tentu di temoat kerja yang baru akan merasa lebih nyaman dan mudah beradaptasi, sehingga karyawan mempertimbangkan kembali untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan tabel 16 diketahui seluruh rata-rata pada komponen komitmen organisasional yaitu sebesar 3,82 yang memiliki arti bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang baik pada perusahaan dan cenderung setuju terhadap seluruh

pernyataan pada komitmen organisasional.

**b. Faktor 2 – Kepuasan Pembayaran**

Tabel 15 Distribusi Frekuensi Faktor Kepuasan Pembayaran

No. Item		Jawaban Responden					TOTAL	MEAN
		1	2	3	4	5		
9	Frequency	22	51	33	52	6	164	2,81
	Valid Percent	13.41%	31.1%	20.12%	31.71%	3.66%	100%	
10	Frequency	15	57	39	51	2	164	2,80
	Valid Percent	9.15%	34.76%	23.78%	31.1%	1.22%	100%	
11	Frequency	15	48	43	55	3	164	2,90
	Valid Percent	9.15%	29.27%	26.22%	55.54%	1.83%	100%	
12	Frequency	15	52	44	50	3	164	2,84
	Valid Percent	9.15%	31.71%	26.83%	30.49%	1.83%	100%	
13	Frequency	9	28	36	85	6	164	3,31
	Valid Percent	5.49%	17.07%	21.95%	51.83%	3.66%	100%	
14	Frequency	8	25	39	84	8	164	3,36
	Valid Percent	4.88%	15.24%	23.78%	51.22%	4.88%	100%	
15	Frequency	10	29	54	65	6	164	3,17
	Valid Percent	6.1%	17.68%	32.93%	39.63%	3.66%	100%	
16	Frequency	7	32	53	64	8	164	3,21
	Valid Percent	4.27%	19.51%	32.32%	39.02%	4.88%	100%	
17	Frequency	10	32	54	63	5	164	3,13
	Valid Percent	6.1%	19.51%	32.93%	38.41%	3.05%	100%	
18	Frequency	8	17	47	86	6	164	3,40
	Valid Percent	4.88%	10.37%	28.66%	52.44%	3.66%	100%	
19	Frequency	34	47	47	32	4	164	2,54
	Valid Percent	20.73%	28.66%	28.66%	19.51%	2.44%	100%	
20	Frequency	26	38	49	45	6	164	2,80
	Valid Percent	15.85%	23.17%	29.88%	27.44%	3.66%	100%	

21	Frequency	28	47	51	36	2	164	2,62
	Valid Percent	17.07%	28.66%	31.1%	21.95%	1.22%	100%	
22	Frequency	18	36	65	43	2	164	2,85
	Valid Percent	10.98%	21.95%	39.63%	26.22%	1.22%	100%	
23	Frequency	16	36	53	55	4	164	2,97
	Valid Percent	9.76%	21.95%	32.32%	33.54%	2.44%	100%	
24	Frequency	16	36	55	54	3	164	2,95
	Valid Percent	9.76%	21.95%	33.54%	32.93%	1.83%	100%	
25	Frequency	15	38	55	54	2	164	2,94
	Valid Percent	9.15%	23.17%	33.54%	32.93%	1.22%	100%	
26	Frequency	15	33	55	59	2	164	3,00
	Valid Percent	9.15%	20.12%	33.54%	35.98%	1.22%	100%	
<b>GRAND MEAN</b>								2,98

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Keterangan :

- Item 9 : Saya merasa puas dengan gaji bersih yang diberikan oleh perusahaan
- Item 10 : Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan saat ini
- Item 11 : Saya merasa puas dengan tingkat keseluruhan gaji
- Item 12 : Saya puas dengan besarnya gaji yang diberikan saat ini
- Item 13 : Saya merasa puas dengan struktur pembayaran oleh perusahaan
- Item 14 : Saya merasa puas dengan informasi yang diberikan perusahaan mengenai pembayaran yang berhubungan dengan saya
- Item 15 : Saya merasa puas mengenai pembayaran pada pekerjaan lain yang diberikan perusahaan
- Item 16 : Saya merasa puas mengenai konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan
- Item 17 : Saya merasa puas terhadap perbedaan pembayaran pada setiap pekerjaan di perusahaan
- Item 18 : Saya merasa puas pada administrasi pembayaran di perusahaan
- Item 19 : Saya merasa puas dengan kenaikan gaji saat ini
- Item 20 : Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang pernah

- diberikan sebelumnya
- Item 21 : Saya merasa puas dengan cara penentuan kenaikan gaji di perusahaan
- Item 22 : Saya merasa puas terhadap atas yang memegang kunci gaji saya
- Item 23 : Saya puas terhadap paket tunjangan yang diberikan perusahaan
- Item 24 : Saya puas mengenai sejumlah pembayaran tunjangan yang diberikan perusahaan
- Item 25 : Saya puas terhadap nilai dalam tunjangan dari perusahaan
- Item 26 : Saya puas terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya

Tabel 15 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor Kepuasan Pembayaran. Pada item 9, didapat 22 responden atau 13,41% dinyatakan sangat tidak setuju, 51 responden atau 31,1% dinyatakan tidak setuju, 33 responden atau 20,12% dinyatakan netral, 52 responden atau 31,71% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,81 yang memiliki arti bahwa karyawan masih ragu-ragu dengan gaji bersih yang diberikan oleh perusahaan. Secara praktiknya, karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan terkadang telah mencukupi kebutuhan dan ada kalanya karyawan masih merasa belum cukup.

Pada item 10, didapat 15 responden atau 9,15% dinyatakan sangat tidak setuju, 57 responden atau 34,76% dinyatakan tidak setuju, 39 responden atau 23,78% dinyatakan netral, 51 responden atau 31,1% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-

rata pada responden adalah sebesar 2,80 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu - ragu dengan gaji yang diberikan saat ini. Secara praktiknya, karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan terkadang telah mencukupi kebutuhan dan ada kalanya karyawan masih merasa belum cukup.

Pada item 11, didapat 15 responden atau 9,15% dinyatakan sangat tidak setuju, 48 responden atau 29,27% dinyatakan tidak setuju, 43 responden atau 26,22% dinyatakan netral, 55 responden atau 55,54% dinyatakan setuju, dan 3 responden atau 1,83% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,90 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu - ragu terhadap tingkat keseluruhan gaji yang diberikan. Secara praktiknya, karyawan merasa bahwa tingkat keseluruhan gaji yang diberikan oleh perusahaan terkadang telah mencukupi kebutuhan dan ada kalanya karyawan masih merasa belum cukup.

Pada item 12, didapat 15 responden atau 9,15% dinyatakan sangat tidak setuju, 52 responden atau 31,71% dinyatakan tidak setuju, 44 responden atau 26,83% dinyatakan netral, 50 responden atau 30,49% dinyatakan setuju, dan 3 responden atau 1,83% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,84 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu dengan sejumlah besarnya gaji yang diberikan saat ini. Secara praktiknya, karyawan merasa bahwa sejumlah gaji yang diberikan oleh



perusahaan terkadang telah mencukupi kebutuhan dan ada kalanya karyawan masih merasa belum cukup

Pada item 13, didapat 9 responden atau 5,49% dinyatakan sangat tidak setuju, 28 responden atau 17,07% dinyatakan tidak setuju, 36 responden atau 21,95% dinyatakan netral, 85 responden atau 51,83% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,31 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu dengan struktur pembayaran oleh perusahaan. Secara praktiknya, karyawan masih merasa ragu apakah perusahaan dalam memberikan gaji telah benar – benar mengkaji sesuai kemampuan dan kinerja karyawan atau tidak.

Pada item 14, didapat 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat tidak setuju, 25 responden atau 15,24% dinyatakan tidak setuju, 39 responden atau 23,78% dinyatakan netral, 84 responden atau 51,22% dinyatakan setuju, dan 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,36 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu dengan informasi yang diberikan perusahaan mengenai pembayaran yang berhubungan dengannya. Secara praktiknya, karyawan masih menginginkan transparansi kejelasan penilaian yang menentukan besar gaji yang diperolehnya.

Pada item 15, didapat 10 responden atau 6,1% dinyatakan sangat



tidak setuju, 29 responden atau 17,68% dinyatakan tidak setuju, 54 responden atau 32,93% dinyatakan netral, 65 responden atau 39,63% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,17 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu mengenai pembayaran pada pekerjaan lain diluar pekerjaannya. Secara praktiknya, karyawan yang mengerjakan tugas diluar sasaran kinerjanya merasa perlu ditingkatkan lagi mengenai reward berupa sejumlah pembayaran pada karyawan tersebut.

Pada item 16, didapat 7 responden atau 4,27% dinyatakan sangat tidak setuju, 32 responden atau 19,51% dinyatakan tidak setuju, 53 responden atau 32,32% dinyatakan netral, 64 responden atau 39,02% dinyatakan setuju, dan 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,21 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu mengenai konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan. Secara praktiknya, sasaran kinerja yang seharusnya ditargetkan di awal menjadi disepakati diakhir sesuai perjanjian antara pimpinan dan karyawan tersebut, membuat sasaran kinerja menjadi tidak pasti, sehingga menyebabkan pembayaran yang tidak konsisten.

Pada item 17, didapat 10 responden atau 6,1% dinyatakan sangat tidak setuju, 32 responden atau 19,51% dinyatakan tidak setuju, 54 responden atau 32,93% dinyatakan netral, 63 responden atau 38,41%

dinyatakan setuju, dan 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,13 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu terhadap perbedaan pembayaran pada setiap pekerjaan di perusahaan. Secara praktiknya, poin yang digunakan sebagai dasar pembayaran pada setiap unit berbeda meskipun yang dikerjakan adalah hal yang sama.

Pada item 18, didapat 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat tidak setuju, 17 responden atau 10,37% dinyatakan tidak setuju, 47 responden atau 28,66% dinyatakan netral, 86 responden atau 52,44% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,40 yang memiliki arti bahwa karyawan cukup ragu terhadap administrasi pembayaran di perusahaan. Secara praktiknya, karyawan telah meragukan poin yang berbeda pada tiap unit yang sudah disebutkan, maka dari itu karyawan menjadi cukup ragu terhadap sistem pemberian penilaian pada administrasi pembayaran di perusahaan.

Pada item 19, didapat 34 responden atau 20,73% dinyatakan sangat tidak setuju, 47 responden atau 28,66% dinyatakan tidak setuju, 47 responden atau 28,66% dinyatakan netral, 32 responden atau 19,51% dinyatakan setuju, dan 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-

rata pada responden adalah sebesar 2,54 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak puas dengan kenaikan gaji yang diterimanya saat ini. Secara praktik, karyawan akan melakukan usaha yang maksimal dan mengharapkan gaji yang juga meningkat, namun usaha yang dilakukannya ternyata masih belum cukup juga untuk mendapatkan kenaikan gaji yang ingin dicapainya.

Pada item 20, didapat 26 responden atau 15,85% dinyatakan sangat tidak setuju, 38 responden atau 23,17% dinyatakan tidak setuju, 49 responden atau 29,88% dinyatakan netral, 45 responden atau 27,44% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,80 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu dengan kenaikan gaji yang pernah diberikan sebelumnya. Secara praktiknya, karyawan merasa masih belum paham akan kriteria peningkatan jumlah gaji yang seharusnya diterima.

Pada item 21, didapat 28 responden atau 17,07% dinyatakan sangat tidak setuju, 47 responden atau 28,66% dinyatakan tidak setuju, 51 responden atau 31,1% dinyatakan netral, 36 responden atau 21,95% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,62 yang memiliki arti bahwa karyawan netral terhadap pernyataan item 21 pada kuesioner.

Pada item 22, didapat 18 responden atau 10,98% dinyatakan sangat tidak setuju, 36 responden atau 21,95% dinyatakan tidak setuju, 65

responden atau 39,63% dinyatakan netral, 43 responden atau 26,22% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,85 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu terhadap pimpinan yang memegang kunci gajinya. Secara praktiknya, karyawan yang merasa telah berusaha maksimal namun tetap tidak memenuhi kriteria, maka yang diragukan adalah pimpinannya sebagai pihak kunci yang menilai kinerja karyawan tersebut.

Pada item 23, didapat 16 responden atau 9,76% dinyatakan sangat tidak setuju, 36 responden atau 21,95% dinyatakan tidak setuju, 53 responden atau 32,32% dinyatakan netral, 55 responden atau 33,54% dinyatakan setuju, dan 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,97 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu terhadap paket tunjangan yang diterimanya dari perusahaan. Secara praktiknya, karyawan masih meragukan perhitungan tunjangan yang seharusnya diberikan pada karyawan.

Pada item 24, didapat 16 responden atau 9,76% dinyatakan sangat tidak setuju, 36 responden atau 21,95% dinyatakan tidak setuju, 55 responden atau 33,54% dinyatakan netral, 54 responden atau 32,93% dinyatakan setuju, dan 3 responden atau 1,83% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,95 yang memiliki arti bahwa karyawan

ragu – ragu dengan sejumlah pembayaran tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. Secara praktiknya, karyawan masih meragukan kesesuaian pemberian tunjangan dengan apa yang memang dibutuhkan oleh karyawan.

Pada item 25, didapat 15 responden atau 9,15% dinyatakan sangat tidak setuju, 38 responden atau 23,17% dinyatakan tidak setuju, 55 responden atau 33,54% dinyatakan netral, 54 responden atau 32,93% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,94 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu terhadap nilai dalam tunjangan yang diberikan perusahaan. Secara praktiknya, tunjangan diberikan untuk memenuhi kesejahteraan karyawan yang mana telah melakukan usaha maksimal demi mencapai target perusahaan, namun karyawan masih merasa ragu apakah nilai tunjangan yang diberikan telah sesuai dengan usaha maksimal yang telah dilakukan karyawan tersebut.

Pada item 26, didapat 15 responden atau 9,15% dinyatakan sangat tidak setuju, 33 responden atau 20,12% dinyatakan tidak setuju, 55 responden atau 33,54% dinyatakan netral, 59 responden atau 35,98% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,00 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu – ragu terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan. Secara praktiknya, tunjangan diberikan untuk memenuhi kesejahteraan karyawan

yang mana telah melakukan usaha maksimal demi mencapai target perusahaan, namun karyawan masih merasa ragu apakah nilai tunjangan yang diberikan telah sesuai dengan usaha maksimal yang telah dilakukan karyawan tersebut. Berdasarkan tabel 17 diketahui seluruh rata-rata pada komponen kepuasan pembayaran yaitu sebesar 2,98 yang memiliki arti bahwa karyawan masih ragu-ragu mengenai pembayaran maupun sistem pembayaran yang diterimanya. terhadap pernyataan pada komponen kepuasan pembayaran.

c. **Faktor 3 – Work Life Balance**

Tabel 16 Distribusi Frekuensi Faktor *Work Life Balance*

No. Item		Jawaban Responden					TOTAL	MEAN
		1	2	3	4	5		
27	Frequency	14	91	32	22	5	164	2,47
	Valid Percent	8.54%	55.49%	19.51%	13.41%	3.05%	100%	
28	Frequency	19	101	30	12	2	164	2,25
	Valid Percent	11.59%	61.59%	18.29%	7.32%	1.22%	100%	
29	Frequency	13	86	41	21	3	164	2,48
	Valid Percent	7.93%	52.44%	25%	12.8%	1.83%	100%	
30	Frequency	11	94	35	18	6	164	2,48
	Valid Percent	6.71%	57.32%	21.34%	10.98%	3.66%	100%	
31	Frequency	27	109	24	1	3	164	2,05
	Valid Percent	16.46%	66.46%	14.63%	0.61%	1.83%	100%	
32	Frequency	22	108	25	6	3	164	2,15
	Valid Percent	13.41%	65.85%	15.24%	3.66%	1.83%	100%	
33	Frequency	21	110	22	9	2	164	2,15
	Valid Percent	12.8%	67.07%	13.41%	5.49%	1.22%	100%	
<b>GRAND MEAN</b>								2,29

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)



Keterangan :

- Item 27 : Saya merasa kebahagiaan hidup pribadi saya terganggu karena pekerjaan yang saya lakukan
- Item 28 : Saya merasa bahwa bekerja (pekerjaan) menyebabkan kehidupan pribadi saya menjadi sulit
- Item 29 : Saya merasa telah mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan
- Item 30 : Saya kehilangan kesempatan untuk melakukan aktivitas pribadi karena pekerjaan
- Item 31 : Kehidupan pribadi saya menyebabkan hilangnya semangat bekerja
- Item 32 : Pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi
- Item 33 : Pekerjaan saya jadi terganggu karena adanya masalah pribadi

Tabel 16 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor *Work Life Balance*. Pada item 27, didapat 14 responden atau 8,54% dinyatakan sangat tidak setuju, 91 responden atau 55,49% dinyatakan tidak setuju, 32 responden atau 19,51% dinyatakan netral, 22 responden atau 13,41% dinyatakan setuju, dan 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,47 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa kebahagiaan hidup pribadinya tidak terganggu oleh pekerjaannya. Secara praktik, karyawan memahami bahwa kewajiban bekerja yaitu selama 8 jam sesuai aturan, maka selama kurang lebih 8 jam itu dilakukan untuk berkonsentrasi mencapai sasaran kerjanya.

Pada item 28, didapat 19 responden atau 11,59% dinyatakan sangat tidak setuju, 101 responden atau 61,59% dinyatakan tidak setuju, 30 responden atau 18,29% dinyatakan netral, 12 responden atau 7,32% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju.



Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,25 yang memiliki arti bahwa karyawan pekerjaannya tidak membuat kehidupan pribadinya menjadi sulit. Secara praktiknya, karyawan bekerja supaya bisa memenuhi kebutuhan pribadinya secara finansial, sehingga pekerjaan yang dijalani justru membantu memenuhi kebutuhan pribadi karyawan.

Pada item 29, didapat 13 responden atau 7,93% dinyatakan sangat tidak setuju, 86 responden atau 52,44% dinyatakan tidak setuju, 41 responden atau 25% dinyatakan netral, 21 responden atau 12,8% dinyatakan setuju, dan 3 responden atau 1,83% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,48 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan yang dijalannya. Secara praktik, karyawan berangkat dan pulang bekerja sesuai jam kerja dan tetap menjalani aktivitas pribadi diluar perusahaan secara normal.

Pada item 30, didapat 11 responden atau 6,71% dinyatakan sangat tidak setuju, 94 responden atau 57,32% dinyatakan tidak setuju, 35 responden atau 21,34% dinyatakan netral, 18 responden atau 10,98% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,48 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak kehilangan kesempatan untuk melakukan aktivitas pribadi karena pekerjaan. Secara praktiknya, perusahaan menyediakan berbagai sejenis

ekstrakurikuler untuk memenuhi kebutuhan aktivitas pribadi karyawan, seperti futsal, panahan, dan sebagainya, yang mana sangat membantu bagi karyawan.

Pada item 31, didapat 27 responden atau 16,46% dinyatakan sangat tidak setuju, 109 responden atau 66,46% dinyatakan tidak setuju, 24 responden atau 14,63% dinyatakan netral, 1 responden atau 0,61% dinyatakan setuju, dan 3 responden atau 1,83% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,05 yang memiliki arti bahwa kehidupan pribadi karyawan tidak menyebabkan hilangnya semangat bekerja. Secara praktiknya, karyawan bekerja secara profesional sesuai dengan nilai yang dianut perusahaan, sehingga tidak membawa masalah pribadi pada urusan pekerjaan.

Pada item 32, didapat 22 responden atau 13,41% dinyatakan sangat tidak setuju, 108 responden atau 65,85% dinyatakan tidak setuju, 25 responden atau 15,24% dinyatakan netral, 6 responden atau 3,66% dinyatakan setuju, dan 3 responden atau 1,83% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,15 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak akan merasa terganggu karena masalah pribadi. Secara praktiknya, karyawan bekerja secara profesional sesuai dengan nilai yang dianut perusahaan, sehingga tidak membawa masalah pribadi pada urusan pekerjaan. Berdasarkan tabel 18 diketahui seluruh rata-rata pada komponen

*work life balance* yaitu sebesar 2,29 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak setuju terhadap pernyataan pada komponen *work life balance*, sehingga dapat dikatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya baik.

d. **Faktor 4 – Leader Member Exchange**

Tabel 17 Distribusi Frekuensi Faktor *Leader Member Exchange*

No. Item		Jawaban Responden					TOTAL	MEAN
		1	2	3	4	5		
34	Frequency	11	24	54	66	9	164	3,23
	Valid Percent	6.71%	14.63%	32.93%	40.24%	5.49%	100%	
35	Frequency	4	9	41	96	14	164	3,65
	Valid Percent	2.44%	5.49%	25%	58.54%	8.54%	100%	
36	Frequency	4	11	50	90	9	164	3,54
	Valid Percent	2.44%	6.71%	30.49%	54.88%	5.49%	100%	
37	Frequency	2	8	48	98	8	164	3,62
	Valid Percent	1.22%	4.88%	29.28%	59.76%	4.88%	100%	
38	Frequency	2	6	26	104	26	164	3,89
	Valid Percent	1.22%	3.66%	15.85%	63.41%	15.85%	100%	
39	Frequency	4	14	40	96	10	164	3,57
	Valid Percent	2.44%	8.54%	24.39%	58.54%	6.1%	100%	
40	Frequency	1	10	45	97	11	164	3,65
	Valid Percent	0.61%	6.1%	2.44%	59.15%	6.71%	100%	
41	Frequency	1	5	37	113	8	164	3,74
	Valid Percent	0.61%	3.05%	22.56%	68.9%	4.88%	100%	
<b>GRAND MEAN</b>								3,61

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Keterangan :

Item 34 : Pimpinan saya mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya

Item 35 : Pimpinan saya mengakui dan menghargai potensi karyawannya

- Item 36 : Saya berpihak pada pimpinan saya dan begitu pula sebaliknya
- Item 37 : Saya mengetahui tingkat kepuasan pimpinan saya terhadap pekerjaan
- Item 38 : Pimpinan saya bersedia menolong saya (karyawan) dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
- Item 39 : Pimpinan saya bersedia menjamin saya (karyawan) yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki
- Item 40 : Saya (karyawan) memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinan saya
- Item 41 : Terdapat efektivitas hubungan kerja antara saya dan pimpinan

Tabel 17 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor *Leader Member Exchange*. Pada item 34, didapat 11 responden atau 6,71% dinyatakan sangat tidak setuju, 24 responden atau 14,63% dinyatakan tidak setuju, 54 responden atau 32,93% dinyatakan netral, 66 responden atau 40,24% dinyatakan setuju, dan 9 responden atau 5,49% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,23 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu – ragu bila pimpinan mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya. Secara praktiknya, biasanya pimpinan akan melakukan *briefing* setiap pagi guna pengarahan *job desk* dan harapan bahwa karyawan dapat terbuka mengenai pekerjaan – pekerjaan yang dilakukannya, namun tidak semua karyawan akan menyampaikan masalah yang dialaminya dalam bekerja.

Pada item 35, didapat 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat tidak setuju, 9 responden atau 5,49% dinyatakan tidak setuju, 41 responden atau 25% dinyatakan netral, 96 responden atau 58,54% dinyatakan setuju,

dan 14 responden atau 8,54% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,65 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa pimpinan mengakui dan menghargai potensi karyawannya. Secara praktikal, pimpinan akan memberikan reward berupa poin pada karyawan yang memiliki potensi yang baik dan meningkat.

Pada item 36, didapat 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat tidak setuju, 11 responden atau 6,71% dinyatakan tidak setuju, 50 responden atau 30,49% dinyatakan netral, 90 responden atau 54,88% dinyatakan setuju, dan 9 responden atau 5,49% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,54 yang memiliki arti bahwa karyawan berpihak pada pimpinannya dan begitu pula sebaliknya. Secara praktik, karyawan meyakini bahwa keputusan yang diambil pimpinan telah sesuai dan merupakan bentuk kepentingan bersama, sehingga karyawan akan selalu mendukung setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan.

Pada item 37, didapat 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat tidak setuju, 8 responden atau 4,88% dinyatakan tidak setuju, 48 responden atau 29,28% dinyatakan netral, 98 responden atau 59,76% dinyatakan setuju, dan 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,62 yang memiliki arti bahwa karyawan mengetahui tingkat kepuasan pimpinan terhadap pekerjaan. Secara praktik,

setiap pagi biasanya pimpinan akan mengadakan *briefing* yang mana akan menjelaskan seberapa besar target dan pengarahan *job desks* karyawan, sehingga karyawan dapat menyimpulkan sendiri seberapa besar kepuasan pimpinan terhadap pekerjaan yang harus dicapainya.

Pada item 38, didapat 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat tidak setuju, 6 responden atau 3,66% dinyatakan tidak setuju, 26 responden atau 15,85% dinyatakan netral, 104 responden atau 63,41% dinyatakan setuju, dan 26 responden atau 15,85% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,89 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa pimpinannya bersedia menolong dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Secara praktiknya, *briefing* yang dilakukan setiap pagi guna untuk pengarahan *job desks* karyawan, sehingga penyampaian dan penyelesaian masalah dapat didiskusikan lebih lanjut.

Pada item 39, didapat 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat tidak setuju, 14 responden atau 8,54% dinyatakan tidak setuju, 40 responden atau 24,39% dinyatakan netral, 96 responden atau 58,54% dinyatakan setuju, dan 10 responden atau 6,1% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,57 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa pimpinan bersedia menjamin masalah pekerjaan karyawan dengan apa yang dia miliki. Secara praktiknya, pimpinan dinilai sangat mengayomi karyawan – karyawan, sehingga saat masalah muncul maka pimpinan akan



mendiskusikan dengan seksama kemudian menanggungnya untuk dipertanggungjawabkan pada pihak eksekutif perusahaan.

Pada item 40, didapat 1 responden atau 0,61% dinyatakan sangat tidak setuju, 10 responden atau 6,1% dinyatakan tidak setuju, 45 responden atau 2,44% dinyatakan netral, 97 responden atau 59,15% dinyatakan setuju, dan 11 responden atau 6,71% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,65 yang memiliki arti bahwa karyawan memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinannya. Secara praktik, karyawan memahami bahwa setiap keputusan yang dibuat oleh pimpinannya tidak akan bersifat merugikan karyawan.

Pada item 41, didapat 1 responden atau 0,61% dinyatakan sangat tidak setuju, 5 responden atau 3,05% dinyatakan tidak setuju, 37 responden atau 22,56% dinyatakan netral, 113 responden atau 68,9% dinyatakan setuju, dan 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,74 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa terdapat efektivitas hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan. Secara praktiknya, karyawan dan pimpinan yang merasa saling cocok pasti akan saling mengerti dan memahami satu sama lain dalam hal pekerjaan. Berdasarkan tabel 19 diketahui seluruh rata-rata pada komponen *leader member exchange* yaitu sebesar 3,61 yang memiliki arti bahwa karyawan



setuju terhadap pernyataan pada komponen *leader member exchange*.

e. **Faktor 5 – Peluang Promosi**

Tabel 18 Distribusi Frekuensi Faktor Peluang Promosi

No. Item		Jawaban Responden					TOTAL	MEAN
		1	2	3	4	5		
42	Frequency	13	34	48	64	5	164	3,09
	Valid Percent	7.93%	20.73%	29.27%	39.02%	3.05%	100%	
43	Frequency	21	37	50	52	4	164	2,88
	Valid Percent	12.8%	22.56%	30.49%	31.71%	2.44%	100%	
44	Frequency	9	27	50	68	10	164	3,26
	Valid Percent	5.49%	16.46%	30.49%	41.46%	6.1%	100%	
45	Frequency	4	19	55	74	12	164	3,43
	Valid Percent	2.44%	11.59%	33.54%	45.12%	7.32%	100%	
46	Frequency	4	12	56	75	17	164	3,54
	Valid Percent	2.44%	7.32%	34.15%	45.73%	10.37%	100%	
47	Frequency	5	17	66	68	8	164	3,35
	Valid Percent	3.05%	10.37%	40.24%	41.46%	4.88%	100%	
48	Frequency	2	22	66	68	6	164	3,33
	Valid Percent	1.22%	13.41%	40.24%	41.46%	3.66%	100%	
49	Frequency	5	19	70	63	7	164	3,29
	Valid Percent	3.05%	11.59%	42.68%	38.41%	4.27%	100%	
50	Frequency	1	14	70	72	7	164	3,43
	Valid Percent	0.61%	8.54%	42.68%	43.9%	4.27%	100%	
<b>GRAND MEAN</b>								3,29

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Keterangan :

Item 42 : Saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara adil

Item 43 : Saya merasa promosi jabatan dilakukan secara transparan

Item 44 : Adanya kesempatan bagi saya (karyawan) dengan loyalitas tinggi untuk memiliki peluang besar dalam promosi

- jabatan
- Item 45 : Dengan pengalaman kerja saya yang tinggi maka memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan
  - Item 46 : Dengan kemampuan manajerial saya yang baik maka saya memiliki peluang besar untuk dipromosikan
  - Item 47 : Dengan latar belakang pendidikan saya yang tinggi maka saya berpeluang dipromosikan
  - Item 48 : Saya mendapatkan perhatian khusus dari atasan karena kecakapan baik yang saya miliki
  - Item 49 : Saya berkontribusi dengan baik di perusahaan, oleh karena itu saya cepat di promosikan
  - Item 50 : Atasan memberi perhatian khusus pada saya karena saya memiliki daya cipta yang baik

Tabel 18 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor Peluang Promosi. Pada item 42, didapat 13 responden atau 7,93% dinyatakan sangat tidak setuju, 34 responden atau 20,73% dinyatakan tidak setuju, 48 responden atau 29,27% dinyatakan netral, 64 responden atau 39,02% dinyatakan setuju, dan 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,09 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu - ragu mengenai promosi jabatan yang telah dilakukan secara adil. Secara praktiknya, karyawan menilai kurangnya transparansi sehingga karyawan tidak bisa menilai apakah telah dilakukan secara adil atau belum.

Pada item 43, didapat 21 responden atau 12,8% dinyatakan sangat tidak setuju, 37 responden atau 22,56% dinyatakan tidak setuju, 50 responden atau 30,49% dinyatakan netral, 52 responden atau 31,71% dinyatakan setuju, dan 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-

rata pada responden adalah sebesar 2,88 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu – ragu terhadap promosi jabatan yang telah dilakukan secara transparan. Secara praktiknya, karyawan tidak bisa mengetahui atas dasar kriteria seperti apa promosi jabatan diberlakukan karena dokumen yang bersifat tertutup.

Pada item 44, didapat 9 responden atau 5,49% dinyatakan sangat tidak setuju, 27 responden atau 16,46% dinyatakan tidak setuju, 50 responden atau 30,49% dinyatakan netral, 68 responden atau 41,46% dinyatakan setuju, dan 10 responden atau 6,1% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,26 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu – ragu bila loyalitas tinggi akan memiliki kesempatan untuk dipromosikan lebih baik. Secara praktik, karyawan dengan loyalitas tinggi namun hasil kerja yang biasa akan tetap kalah dengan karyawan yang memiliki kedekatan dengan pimpinan ditambah dengan kinerja yang bagus.

Pada item 45, didapat 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat tidak setuju, 19 responden atau 11,59% dinyatakan tidak setuju, 55 responden atau 33,54% dinyatakan netral, 74 responden atau 45,12% dinyatakan setuju, dan 12 responden atau 7,32% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,43 yang memiliki arti bahwa karyawan setuju bila karyawan yang memiliki pengalaman kerja tinggi akan lebih memiliki peluang untuk dipromosikan. Secara praktik, pengalaman kerja

menunjukkan bahwa wawasan karyawan tersebut lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang hanya bekerja di satu bagian dalam jangka waktu yang lama, sehingga dapat dipastikan karyawan dengan pengalaman kerja yang tinggi akan lebih berkompeten untuk dipromosikan.

Pada item 46, didapat 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat tidak setuju, 12 responden atau 7,32% dinyatakan tidak setuju, 56 responden atau 34,15% dinyatakan netral, 75 responden atau 45,73% dinyatakan setuju, dan 17 responden atau 10,37% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,54 yang memiliki arti bahwa karyawan setuju bila karyawan yang memiliki kemampuan manajerial yang baik akan memiliki peluang lebih tinggi untuk dipromosikan. Secara praktiknya, karyawan yang memiliki kemampuan manajerial yang baik sangat memudahkan pekerjaan begitupula dengan sekitarnya. Karena dengan kemampuan tersebut, pekerjaan karyawan dapat lebih tertata dan terselesaikan sesuai yang diharapkan.

Pada item 47, didapat 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat tidak setuju, 17 responden atau 10,37% dinyatakan tidak setuju, 66 responden atau 40,24% dinyatakan netral, 68 responden atau 41,46% dinyatakan setuju, dan 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,35 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu – ragu bila karyawan dengan latar belakang pendidikan yang

tinggi akan berpeluang lebih tinggi untuk dipromosikan. Secara praktiknya, pendidikan yang tinggi belum tentu menentukan tingginya pula kemampuan yang dimiliki.

Pada item 48, didapat 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat tidak setuju, 22 responden atau 13,41% dinyatakan tidak setuju, 66 responden atau 40,24% dinyatakan netral, 68 responden atau 41,46% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,33 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu – ragu bila memiliki kecakapan yang baik pasti akan mendapatkan peluang promosi jabatan lebih tinggi. Secara praktiknya, tidak semua pimpinan menyukai karyawan dengan kecakapan yang baik daripada kemampuan yang mumpuni.

Pada item 49, didapat 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat tidak setuju, 19 responden atau 11,59% dinyatakan tidak setuju, 70 responden atau 42,68% dinyatakan netral, 63 responden atau 38,41% dinyatakan setuju, dan 7 responden atau 4,27% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,29 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa ragu – ragu bila karyawan yang berkontribusi dengan baik di perusahaan akan lebih mendapatkan peluang untuk dipromosikan. Secara praktik, hanya dengan kontribusi yang baik tidaklah cukup bila yang dilakukan karyawan tersebut tidak memberikan kemajuan pada perusahaan.

Pada item 50, didapat 1 responden atau 0,61% dinyatakan sangat tidak setuju, 14 responden atau 8,54% dinyatakan tidak setuju, 70 responden atau 42,68% dinyatakan netral, 72 responden atau 43,9% dinyatakan setuju, dan 7 responden atau 4,27% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 3,43 yang memiliki arti bahwa karyawan setuju bila karyawan dengan inisiatif yang tinggi akan lebih memiliki peluang untuk dipromosikan. Secara praktik, inisiatif yang baik akan sangat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan lebih cepat dan hal itulah yang sangat dibutuhkan perusahaan. Berdasarkan tabel 20 diketahui seluruh rata-rata pada komponen peluang promosi yaitu sebesar 3,29 yang memiliki arti bahwa karyawan netral terhadap pernyataan pada komponen peluang promosi.

**f. Faktor 6 – Faktor *Burnout***

Tabel 19 Distribusi Frekuensi Faktor *Burnout*

No. Item		Jawaban Responden					TOTAL	MEAN
		1	2	3	4	5		
51	Frequency	7	76	48	22	11	164	2,72
	Valid Percent	4.27%	46.34%	29.27%	13.41%	6.71%	100%	
52	Frequency	5	87	53	15	4	164	2,55
	Valid Percent	3.05%	53.05%	32.32%	9.15%	2.44%	100%	
53	Frequency	11	100	41	11	1	164	2,34
	Valid Percent	6.71%	60.98%	25%	6.71%	0.61%	100%	
54	Frequency	13	103	30	14	4	164	2,35
	Valid Percent	7.93%	62.8%	18.29%	8.54%	2.44%	100%	



55	Frequency	8	99	36	19	2	164	2,44
	Valid Percent	4.88%	60.37%	21.95%	11.59%	1.22%	100%	
56	Frequency	17	97	38	11	1	164	2,28
	Valid Percent	10.37%	59.15%	23.17%	6.71%	0.61%	100%	
57	Frequency	18	111	25	8	2	164	2,18
	Valid Percent	10.98%	67.68%	15.24%	4.88%	1.22%	100%	
58	Frequency	15	111	25	11	2	164	2,23
	Valid Percent	9.15%	67.68%	15.24%	6.71%	1.22%	100%	
59	Frequency	26	92	22	22	2	164	2,28
	Valid Percent	15.85%	56.1%	13.41%	13.41%	1.22%	100%	
60	Frequency	34	102	12	10	6	164	2,10
	Valid Percent	20.73%	62.2%	7.32%	6.1%	3.66%	100%	
<b>GRAND MEAN</b>								2,35

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Keterangan :

Item 51 : Saya merasa terkurus secara emosional mengenai tuntutan pekerjaan

Item 52 : Saya memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan

Item 53 : Saya merasa putus asa terhadap tuntutan pekerjaan dan deadline

Item 54 : Saya menjadi mudah tersinggung dan mudah marah ketika memikirkan tuntutan pekerjaan yang diberikan

Item 55 : Saya merasa tidak seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan saya

Item 56 : Saya merasa ingin menjaga jarak dengan atasan

Item 57 : Saya merasa ingin menjauh dari lingkungan sosial saat memikirkan tuntutan pekerjaan

Item 58 : Saya merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan pekerjaan

Item 59 : Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya

Item 60 : Saya merasa tidak puas dengan kehidupan yang saya jalani



Tabel 19 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor *Burnout*. Pada item 51, didapat 7 responden atau 4,27% dinyatakan sangat tidak setuju, 76 responden atau 46,34% dinyatakan tidak setuju, 48 responden atau 29,27% dinyatakan netral, 22 responden atau 13,41% dinyatakan setuju, dan 11 responden atau 6,71% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,72 yang memiliki arti bahwa karyawan ragu - ragu merasa terkurus secara emosional mengenai tuntutan pekerjaan. Secara praktik, setiap karyawan pasti ada waktu dimana pekerjaannya yang menumpuk dan menyebabkan merasa jenuh secara emosional serta timbul rasa kecemasan.

Pada item 52, didapat 5 responden atau 3,05% dinyatakan sangat tidak setuju, 87 responden atau 53,05% dinyatakan tidak setuju, 53 responden atau 32,32% dinyatakan netral, 15 responden atau 9,15% dinyatakan setuju, dan 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,55 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan. Secara praktik, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pada item 53, didapat 11 responden atau 6,71% dinyatakan sangat tidak setuju, 100 responden atau 60,98% dinyatakan tidak setuju, 41 responden atau 25% dinyatakan netral, 11 responden atau 6,71% dinyatakan

setuju, dan 1 responden atau 0,61% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,34 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak merasa putus asa terhadap tuntutan pekerjaan dan *deadline*. Secara praktik, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline* tanpa merasa tertekan karena karyawan sejak awal melamar pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Pada item 54, didapat 13 responden atau 7,93% dinyatakan sangat tidak setuju, 103 responden atau 62,8% dinyatakan tidak setuju, 30 responden atau 18,29% dinyatakan netral, 14 responden atau 8,54% dinyatakan setuju, dan 4 responden atau 2,44% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,35 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak mudah tersinggung dan mudah marah ketika memikirkan tuntutan pekerjaan yang diberikan. Secara praktik, sebelum ditempatkan pada posisi tersebut, pasti pimpinan telah paham mengenai kemampuan masing – masing karyawannya sehingga ketika diposisikan pada jabatan itu maka karyawan akan mengerjakan dengan senang hati sesuai kemampuan yang telah dipetakan pimpinan.

Pada item 55, didapat 8 responden atau 4,88% dinyatakan sangat tidak setuju, 99 responden atau 60,37% dinyatakan tidak setuju, 36 responden atau 21,95% dinyatakan netral, 19 responden atau 11,59% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,44 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa seimbang antara tuntutan pekerjaan. Secara praktik, sebelum ditempatkan pada posisi tersebut, pasti pimpinan telah paham mengenai kemampuan masing – masing karyawannya sehingga ketika diposisikan pada jabatan itu maka karyawan akan mengerjakan dengan senang hati sesuai kemampuan yang telah dipetakan pimpinan.

Pada item 56, didapat 17 responden atau 10,37% dinyatakan sangat tidak setuju, 97 responden atau 59,15% dinyatakan tidak setuju, 38 responden atau 23,17% dinyatakan netral, 11 responden atau 6,71% dinyatakan setuju, dan 1 responden atau 0,61% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,28 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak merasa ingin menjaga jarak dengan atasan. Secara praktiknya, atasan pun mengayomi karyawan, sehingga apabila terdapat masalah pasti akan didiskusikan saat *briefing*.

Pada item 57, didapat 18 responden atau 10,98% dinyatakan sangat tidak setuju, 111 responden atau 67,68% dinyatakan tidak setuju, 25 responden atau 15,24% dinyatakan netral, 8 responden atau 4,88% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,18 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak merasa ingin menjauh dari lingkungan sosial saat memikirkan tuntutan

pekerjaan. Secara praktiknya, karyawan sadar bahwa bila dia semakin menghilang, maka pekerjaannya menjadi kacau karena gagal dalam bekerja secara tim, yang mana akhirnya akan lebih menghancurkan karirnya.

Pada item 58, didapat 15 responden atau 9,15% dinyatakan sangat tidak setuju, 111 responden atau 67,68% dinyatakan tidak setuju, 25 responden atau 15,24% dinyatakan netral, 11 responden atau 6,71% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,23 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan pekerjaan. Secara praktik, karyawan cukup memahami bahwa pimpinan memang bertugas untuk memberikan *job desks* sehingga karyawan akan menerima tugas tersebut karena memang itulah kewajibannya.

Pada item 59, didapat 26 responden atau 15,85% dinyatakan sangat tidak setuju, 92 responden atau 56,1% dinyatakan tidak setuju, 22 responden atau 13,41% dinyatakan netral, 22 responden atau 13,41% dinyatakan setuju, dan 2 responden atau 1,22% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,28 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Secara praktik, karyawan melamar kerja pada posisi tersebut dikarenakan cocok dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pada item 60, didapat 34 responden atau 20,73% dinyatakan sangat tidak setuju, 102 responden atau 62,2% dinyatakan tidak setuju, 12 responden atau 7,32% dinyatakan netral, 10 responden atau 6,1% dinyatakan setuju, dan 6 responden atau 3,66% dinyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat ditentukan frekuensi rata-rata pada responden adalah sebesar 2,10 yang memiliki arti bahwa karyawan merasa puas dengan kehidupan yang dijalaninya. Secara praktik, karyawan merasa puas karena mereka dapat bekerja dengan nyaman sesuai dengan kemampuannya masing-masing serta dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Berdasarkan tabel 21 diketahui seluruh rata-rata pada komponen *burnout* yaitu sebesar 2,35 yang memiliki arti bahwa karyawan tidak setuju terhadap pernyataan pada komponen *burnout*.

### C. Analisis Faktor

Tahapan – tahapan analisis faktor adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan masalah dan mengenali variabel yang akan dianalisis  
Analisis faktor digunakan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut :
  - a. Apakah komitmen organisasional, kepuasan pembayaran, *work-life balance*, *leader member exchange*, peluang promosi dan *burnout* merupakan komponen faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*?

## 2. Membentuk Matriks Korelasi

Proses analisis didasarkan pada suatu matriks korelasi antar variabel, agar analisis faktor tepat digunakan maka variabel – variabel yang dikumpulkan harus berkorelasi (Supranto, 2010:124). Tabel – tabel berikut merupakan matriks korelasi yang terbentuk sebelum dilakukan analisis faktor, matriks-matriks tersebut akan digunakan untuk menguji ketepatan model analisis faktor.

Tabel 20 Matriks Korelasi Faktor Komitmen Organisasional (Sebelum Analisis Faktor)

Correlation	F1 - 1	F1 - 2	F1 - 3	F1 - 4	F1 - 5	F1 - 6	F1 - 7	F1 - 8
F1 - 1	1,000	0,354	0,402	0,520	0,459	0,248	0,301	0,244
F1 - 2	0,354	1,000	0,431	0,489	0,452	0,213	0,411	0,391
F1 - 3	0,402	0,431	1,000	0,621	0,409	0,235	0,298	0,274
F1 - 4	0,520	0,489	0,621	1,000	0,520	0,233	0,280	0,288
F1 - 5	0,459	0,452	0,409	0,520	1,000	0,519	0,721	0,629
F1 - 6	0,248	0,213	0,235	0,233	0,519	1,000	0,604	0,678
F1 - 7	0,301	0,411	0,298	0,280	0,721	0,604	1,000	0,803
F1 - 8	0,244	0,391	0,274	0,288	0,629	0,678	0,803	1,000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 22 menunjukkan matriks korelasi antar komponen pada faktor 1 (Komitmen Organisasional), terdapat 8 komponen di dalam faktor 1 yang digunakan dalam penelitian ini, dan akan dilakukan KMO dan *Barlett's Test* untuk menguji kesesuaian teknik analisis untuk menunjukkan apakah antar komponen (item) dalam variabel (faktor) saling berkorelasi.

Tabel 21 Matriks Korelasi Faktor Kepuasan Pembayaran (Sebelum Analisis Faktor)

Correlation	F2 - 1	F2 - 2	F2 - 3	F2 - 4	F2 - 5	F2 - 6	F2 - 7	F2 - 8	F2 - 9	F2 - 10	F2 - 11	F2 - 12	F2 - 13	F2 - 14	F2 - 15	F2 - 16	F2 - 17	F2 - 18
F2 - 1	1,000	0,902	0,782	0,844	0,494	0,321	0,398	0,365	0,386	0,391	0,640	0,536	0,585	0,601	0,603	0,631	0,647	0,596
F2 - 2	0,902	1,000	0,844	0,906	0,496	0,315	0,412	0,394	0,386	0,377	0,664	0,535	0,601	0,605	0,599	0,629	0,639	0,595
F2 - 3	0,782	0,844	1,000	0,899	0,529	0,346	0,380	0,402	0,358	0,406	0,619	0,550	0,594	0,600	0,532	0,562	0,590	0,589
F2 - 4	0,844	0,906	0,899	1,000	0,478	0,370	0,418	0,430	0,394	0,427	0,646	0,557	0,620	0,616	0,600	0,648	0,665	0,643
F2 - 5	0,494	0,496	0,529	0,478	1,000	0,393	0,356	0,382	0,443	0,517	0,457	0,342	0,421	0,428	0,418	0,449	0,424	0,448
F2 - 6	0,321	0,315	0,346	0,370	0,393	1,000	0,563	0,564	0,292	0,532	0,451	0,346	0,459	0,489	0,421	0,422	0,383	0,379
F2 - 7	0,398	0,412	0,380	0,418	0,356	0,563	1,000	0,518	0,435	0,468	0,431	0,309	0,446	0,495	0,494	0,398	0,440	0,390
F2 - 8	0,365	0,394	0,402	0,430	0,382	0,564	0,518	1,000	0,423	0,593	0,406	0,246	0,429	0,435	0,458	0,431	0,429	0,447
F2 - 9	0,386	0,386	0,358	0,394	0,443	0,292	0,435	0,423	1,000	0,454	0,408	0,324	0,388	0,327	0,320	0,328	0,348	0,282
F2 - 10	0,391	0,377	0,406	0,427	0,517	0,532	0,468	0,593	0,454	1,000	0,357	0,346	0,382	0,375	0,470	0,513	0,480	0,534
F2 - 11	0,640	0,664	0,619	0,646	0,457	0,451	0,431	0,406	0,408	0,357	1,000	0,758	0,796	0,713	0,500	0,567	0,567	0,524
F2 - 12	0,536	0,535	0,550	0,557	0,342	0,346	0,309	0,246	0,324	0,346	0,758	1,000	0,703	0,634	0,396	0,491	0,499	0,509
F2 - 13	0,585	0,601	0,594	0,620	0,421	0,459	0,446	0,429	0,388	0,382	0,796	0,703	1,000	0,759	0,521	0,598	0,552	0,538
F2 - 14	0,601	0,605	0,600	0,616	0,428	0,489	0,495	0,435	0,327	0,375	0,713	0,634	0,759	1,000	0,493	0,491	0,512	0,470
F2 - 15	0,603	0,599	0,532	0,600	0,418	0,421	0,494	0,458	0,320	0,470	0,500	0,396	0,521	0,493	1,000	0,831	0,798	0,792
F2 - 16	0,631	0,629	0,562	0,648	0,449	0,422	0,398	0,431	0,328	0,513	0,567	0,491	0,598	0,491	0,831	1,000	0,846	0,860
F2 - 17	0,647	0,639	0,590	0,665	0,424	0,383	0,440	0,429	0,348	0,480	0,567	0,499	0,552	0,512	0,798	0,846	1,000	0,877
F2 - 18	0,596	0,595	0,589	0,643	0,448	0,379	0,390	0,447	0,282	0,534	0,524	0,509	0,538	0,470	0,792	0,860	0,877	1,000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)



Tabel 21 menunjukkan matriks korelasi antar komponen pada faktor 2 (Kepuasan Pembayaran), terdapat 18 komponen di dalam faktor 2 yang digunakan dalam penelitian ini, dan akan dilakukan KMO dan *Barlett's Test* untuk menguji kesesuaian teknik analisis untuk menunjukkan apakah antar komponen (item) dalam variabel (faktor) saling berkorelasi.

Tabel 22 Matriks Korelasi Faktor *Work Life Balance* (Sebelum Analisis Faktor)

Correlation	F3 - 1	F3 - 2	F3 - 3	F3 - 4	F3 - 5	F3 - 6	F3 - 7
F3 - 1	1,000	0,701	0,720	0,514	0,363	0,273	0,280
F3 - 2	0,701	1,000	0,713	0,492	0,498	0,251	0,200
F3 - 3	0,720	0,713	1,000	0,668	0,394	0,415	0,413
F3 - 4	0,514	0,492	0,668	1,000	0,288	0,315	0,367
F3 - 5	0,363	0,498	0,394	0,288	1,000	0,499	0,422
F3 - 6	0,273	0,251	0,415	0,315	0,499	1,000	0,760
F3 - 7	0,280	0,200	0,413	0,367	0,422	0,760	1,000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 22 menunjukkan matriks korelasi antar komponen pada faktor 3 (*Work Life Balance*), terdapat 7 komponen di dalam faktor 3 yang digunakan dalam penelitian ini, dan akan dilakukan KMO dan *Barlett's Test* untuk menguji kesesuaian teknik analisis untuk menunjukkan apakah antar komponen (item) dalam variabel (faktor) saling berkorelasi.

Tabel 23 Matriks Korelasi Faktor *Leader Member Exchange* (Sebelum Analisis Faktor)

Correlation	F4 - 1	F4 - 2	F4 - 3	F4 - 4	F4 - 5	F4 - 6	F4 - 7	F4 - 8
F4 - 1	1,000	0,572	0,395	0,419	0,412	0,500	0,428	0,463
F4 - 2	0,572	1,000	0,500	0,451	0,400	0,480	0,483	0,576
F4 - 3	0,395	0,500	1,000	0,577	0,446	0,563	0,560	0,550
F4 - 4	0,419	0,451	0,577	1,000	0,438	0,546	0,578	0,583
F4 - 5	0,412	0,400	0,446	0,438	1,000	0,604	0,528	0,477
F4 - 6	0,500	0,480	0,563	0,546	0,604	1,000	0,682	0,571
F4 - 7	0,428	0,483	0,560	0,578	0,528	0,682	1,000	0,646
F4 - 8	0,463	0,576	0,550	0,583	0,477	0,571	0,646	1,000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 23 menunjukkan matriks korelasi antar komponen pada faktor 4 (*Leader Member Exchange*), terdapat 8 komponen di dalam faktor 4 yang digunakan dalam penelitian ini, dan akan dilakukan KMO dan *Barlett's Test* untuk menguji kesesuaian teknik analisis untuk menunjukkan apakah antar komponen (item) dalam variabel (faktor) saling berkorelasi.

Tabel 24 Matriks Korelasi Faktor Peluang Promosi (Sebelum Analisis Faktor)

Correlation	F5 - 1	F5 - 2	F5 - 3	F5 - 4	F5 - 5	F5 - 6	F5 - 7	F5 - 8	F5 - 9
F5 - 1	1,000	0,769	0,684	0,493	0,434	0,257	0,387	0,535	0,435
F5 - 2	0,769	1,000	0,648	0,392	0,326	0,193	0,317	0,445	0,328
F5 - 3	0,684	0,648	1,000	0,580	0,519	0,300	0,379	0,576	0,461
F5 - 4	0,493	0,392	0,580	1,000	0,847	0,471	0,546	0,547	0,670
F5 - 5	0,434	0,326	0,519	0,847	1,000	0,459	0,634	0,545	0,654
F5 - 6	0,257	0,193	0,300	0,471	0,459	1,000	0,310	0,277	0,312
F5 - 7	0,387	0,317	0,379	0,546	0,634	0,310	1,000	0,602	0,699
F5 - 8	0,535	0,445	0,576	0,547	0,545	0,277	0,602	1,000	0,688
F5 - 9	0,435	0,328	0,461	0,670	0,654	0,312	0,699	0,688	1,000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 24 menunjukkan matriks korelasi antar komponen pada faktor 5 (Peluang Promosi), terdapat 9 komponen di dalam faktor 5 yang digunakan dalam penelitian ini, dan akan dilakukan KMO dan *Barlett's Test* untuk menguji kesesuaian teknik analisis untuk menunjukkan apakah antar komponen (item) dalam variabel (faktor) saling berkorelasi.

Tabel 25 Matriks Korelasi Faktor *Burnout* (Sebelum Analisis Faktor)

Correlation	F6 - 1	F6 - 2	F6 - 3	F6 - 4	F6 - 5	F6 - 6	F6 - 7	F6 - 8	F6 - 9	F6 - 10
F6 - 1	1,000	0,782	0,570	0,617	0,373	0,253	0,239	0,253	0,127	0,329
F6 - 2	0,782	1,000	0,671	0,635	0,355	0,188	0,220	0,285	0,212	0,251
F6 - 3	0,570	0,671	1,000	0,690	0,520	0,337	0,301	0,315	0,222	0,198
F6 - 4	0,617	0,635	0,690	1,000	0,433	0,335	0,307	0,345	0,181	0,209
F6 - 5	0,373	0,355	0,520	0,433	1,000	0,247	0,334	0,284	0,268	0,206
F6 - 6	0,253	0,188	0,337	0,335	0,247	1,000	0,502	0,662	0,182	0,144
F6 - 7	0,239	0,220	0,301	0,307	0,334	0,502	1,000	0,522	0,277	0,219
F6 - 8	0,253	0,285	0,315	0,345	0,284	0,662	0,522	1,000	0,195	0,082
F6 - 9	0,127	0,212	0,222	0,181	0,268	0,182	0,277	0,195	1,000	0,412
F6 - 10	0,329	0,251	0,198	0,209	0,206	0,144	0,219	0,082	0,412	1,000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 25 menunjukkan matriks korelasi antar komponen pada faktor 6 (*Burnout*), terdapat 10 komponen di dalam faktor 6 yang digunakan dalam penelitian ini, dan akan dilakukan KMO dan *Barlett's Test* untuk menguji kesesuaian teknik analisis untuk menunjukkan apakah antar komponen (item) dalam variabel (faktor) saling berkorelasi.

Untuk menguji ketepatan model faktor, dalam penelitian ini digunakan *the Kaise-Meyer Olkin* (KMO) *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) dan *Bartlett's Test of Sphericity*. Hasil pengujian yang dilakukan dengan bantuan

IBM SPSS 25 akan ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 26 KMO & *Barlett's Test of Sphericity*

FAKTOR	KMO of MSA	Barlett's Test of Sphericity		
		Approx. Chi-Square	df	Sig.
Komitmen Organisasional	.824	659,603	28	.000
Kepuasan Pembayaran	.928	2708,766	153	.000
<i>Work Life Balance</i>	.788	616,250	21	.000
<i>Leader Member Exchange</i>	.909	628,606	28	.000
Promosi Jabatan	.857	950,615	36	.000
<i>Burnout</i>	.788	701,980	45	.000

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 26 menunjukkan nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk faktor 1 (Komitmen Organisasional) sebesar 0,824, *Barlett's Test of Sphericity* dengan *chi-square* 659,603 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 28 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk faktor 2 (Kepuasan Pembayaran) sebesar 0,928, *Barlett's Test of Sphericity* dengan *chi-square* 2708,766 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 153 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk faktor 3 (*Work Life Balance*) sebesar 0,788, *Barlett's Test of Sphericity* dengan *chi-square* 616,250 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 21 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk faktor 4 (*Leader Member Exchange*) sebesar 0,909, *Barlett's Test of Sphericity* dengan *chi-square* 628,606 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 28 menunjukkan nilai signifikansi

sebesar 0,000. Nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk faktor 5 (Promosi Jabatan) sebesar 0,857, *Barlett's Test of Sphericity* dengan *chi-square* 950,615 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 36 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk faktor 6 (*Burnout*) sebesar 0,788, *Barlett's Test of Sphericity* dengan *chi-square* 701,980 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 45 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000.

### 3. Menentukan banyaknya faktor

Tahapan berikutnya adalah memilih metode dan menentukan banyaknya faktor. Metode analisis faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Principal Component Analysis* (PCA). Seperti menurut Supranto (2010:125) di dalam PCA, *the total variance* di dalam data yang diperhatikan yaitu diagonal matriks korelasi, setiap elemennya sebesar 1 (satu) dan *full variance* dipergunakan untuk dasar pembentukan faktor (dalam penelitian ini merupakan komponen pada setiap variabel/faktor). Penentuan jumlah komponen pada setiap faktor dalam penelitian ini menggunakan pendekatan berdasarkan pada nilai *eigen value*. *Eigen value* merupakan *total variance* yang dijelaskan oleh setiap komponen dalam faktor terhadap seluruh *variance* dari komponen asli pada setiap faktor (Supranto, 2010:118). Berikut merupakan tabel yang berisikan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis faktor metode *Principal Component Analysis* (PCA) untuk setiap faktor pada

penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 27 *Total Variance Explained* – Faktor Komitmen Organisasional

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,056	50,699	50,699	4,056	50,699	50,699
2	1,451	18,139	68,839	1,451	18,139	68,839
3	0,677	8,462	77,301			
4	0,591	7,385	84,686			
5	0,426	5,320	90,006			
6	0,371	4,643	94,648			
7	0,267	3,342	97,990			
8	0,161	2,010	100,000			

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 27 dengan label *Initial Eigenvalues* menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen (item) pada faktor, pada awalnya terdiri dari 8 komponen yaitu sebanyak komponen (item) aslinya pada faktor komitmen organisasional. *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan nilai presentase varians yang disumbangkan oleh setiap komponen dalam faktor (item) untuk komponen-komponen yang memiliki nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1.

Tabel 28 *Total Variance Explained* – Faktor Kepuasan Pembayaran

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,867	54,814	54,814	9,867	54,814	54,814
2	1,608	8,933	63,747	1,608	8,933	63,747
3	1,339	7,441	71,188	1,339	7,441	71,188
4	1,013	5,630	76,818	1,013	5,630	76,818

5	0,738	4,100	80,917			
6	0,633	3,517	84,434			
7	0,515	2,861	87,296			
8	0,418	2,321	89,617			
9	0,359	1,996	91,613			
10	0,294	1,632	93,245			
11	0,253	1,406	94,652			
12	0,230	1,280	95,932			
13	0,193	1,071	97,003			
14	0,165	0,919	97,922			
15	0,122	0,675	98,597			
16	0,100	0,556	99,154			
17	0,088	0,489	99,643			
18	0,064	0,357	100,000			

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 28 dengan label *Initial Eigenvalues* menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen (item) pada faktor, pada awalnya terdiri dari 18 komponen yaitu sebanyak komponen (item) aslinya pada faktor kepuasan pembayaran. *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan nilai presentase varians yang disumbangkan oleh setiap komponen dalam faktor (item) untuk komponen-komponen yang memiliki nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1.

Tabel 29 *Total Variance Explained – Faktor Work Life Balance*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,758	53,681	53,681	3,758	53,681	53,681
2	1,347	19,243	72,924	1,347	19,243	72,924
3	0,735	10,506	83,430			
4	0,460	6,569	89,999			
5	0,277	3,952	93,951			



6	0,223	3,191	97,142			
7	0,200	2,858	100,000			

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 29 dengan label *Initial Eigenvalues* menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen (item) pada faktor, pada awalnya terdiri dari 7 komponen yaitu sebanyak komponen (item) aslinya pada faktor *work life balance*. *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan nilai presentase varians yang disumbangkan oleh setiap komponen dalam faktor (item) untuk komponen-komponen yang memiliki nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1.

Tabel 30 *Total Variance Explained – Faktor Leader Member Exchange*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,625	57,809	57,809	4,625	57,809	57,809
2	1,761	19,514	67,323	1,761	19,514	67,323
3	0,653	8,163	75,487			
4	0,472	5,904	81,391			
5	0,457	5,713	87,104			
6	0,417	5,209	92,313			
7	0,332	4,154	96,466			
8	0,283	3,534	100,000			

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 30 dengan label *Initial Eigenvalues* menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen (item) pada faktor, pada awalnya terdiri dari 8 komponen yaitu sebanyak komponen (item) aslinya pada faktor *leader member exchange*. *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan nilai presentase varians yang disumbangkan oleh setiap komponen dalam faktor

(item) untuk komponen-komponen yang memiliki nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1.

Tabel 31 *Total Variance Explained* – Faktor Promosi Jabatan

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,014	55,712	55,712	5,014	55,712	55,712
2	1,297	14,412	70,124	1,297	14,412	70,124
3	0,853	9,481	79,605			
4	0,526	5,845	85,450			
5	0,416	4,619	90,068			
6	0,297	3,299	93,367			
7	0,249	2,765	96,132			
8	0,217	2,414	98,547			
9	0,131	1,453	100,000			

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 31 dengan label *Initial Eigenvalues* menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen (item) pada faktor, pada awalnya terdiri dari 9 komponen yaitu sebanyak komponen (item) aslinya pada faktor peluang promosi. *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan nilai presentase varians yang disumbangkan oleh setiap komponen dalam faktor (item) untuk komponen-komponen yang memiliki nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1.

Tabel 32 *Total Variance Explained* – Faktor *Burnout*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,189	41,890	41,890	4,189	41,890	41,890
2	1,532	15,318	57,208	1,532	15,318	57,208
3	1,207	12,072	69,280	1,207	12,072	69,280
4	0,764	7,636	76,916			

5	0,585	5,845	82,761			
6	0,498	4,979	87,740			
7	0,430	4,301	92,040			
8	0,329	3,289	95,329			
9	0,305	3,049	98,378			
10	0,162	1,622	100,000			

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 32 dengan label *Initial Eigenvalues* menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen (item) pada faktor, pada awalnya terdiri dari 10 komponen yaitu sebanyak komponen (item) aslinya pada faktor *burnout*. *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan nilai presentase varians yang disumbangkan oleh setiap komponen dalam faktor (item) untuk komponen-komponen yang memiliki nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1.

#### 4. Melakukan rotasi faktor

Model rotasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *oblique rotation* dengan menggunakan *promax procedure*. Matrix faktor pola (*Pattern Matrix*) atau matrix komponen (*Component Matrix*) sebelum dan sesudah dilakukan rotasi dengan menggunakan metode *promax* akan terlihat dalam table-tabel sebagai berikut :

Tabel 33 *Component Matrix* (Sebelum Dirotasi) – Faktor Komitmen Organisasional

	Component	
	1	2
F1 - 1	0,596	0,412
F1 - 2	0,646	0,286
F1 - 3	0,621	0,500

F1 - 4	0,675	0,554
F1 - 5	0,850	-0,092
F1 - 6	0,671	-0,479
F1 - 7	0,808	-0,424
F1 - 8	0,786	-0,474

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 33 merupakan matriks komponen faktor komitmen organisasional yang belum dirotasi. Terlihat bahwa item 1 pada faktor 1 (F1-1) berkorelasi secara cukup kuat dengan komponen 1 dan 2 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,596 dan 0,412. Begitu juga dengan F1-3 yang berkorelasi cukup kuat dengan komponen 1 dan 2. Korelasi yang cukup kuat juga terlihat pada F1-4 dengan komponen 1 dan 2 dengan nilai *loading factor* sebesar 0,675 dan 0,554.

Tabel 34 *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) – Faktor Komitmen Organisasional

	Component	
	1	2
F1 - 1	-0,008	0,728
F1 - 2	0,142	0,629
F1 - 3	-0,075	0,830
F1 - 4	-0,090	0,911
F1 - 5	0,625	0,360
F1 - 6	0,874	-0,121
F1 - 7	0,909	0,007
F1 - 8	0,942	-0,055

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 34 merupakan matriks komponen faktor komitmen organisasional sesudah dirotasi. Terlihat bahwa setiap item hanya berkorelasi dengan satu faktor (komponen). Untuk F1-1, F1-2, F1-3, dan F1-4 hanya

berkorelasi kuat dengan komponen 2 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,728; 0,629; 0,830; dan 0,911. Sedangkan F1-5; F1-6; F1-7; dan F1-8 hanya berkorelasi kuat dengan komponen 1 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,625; 0,874; 0,909; 0,942. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa komponen 1 hanya berkorelasi kuat dengan F1-5, F1-6, F1-7, dan F1-8, kemudian komponen 2 hanya berkorelasi kuat dengan F1-1, F1-2, F1-3, dan F1-5.

Tabel 35 *Component Matrix* (Sebelum Dirotasi) – Faktor Kepuasan Pembayaran

	Component			
	1	2	3	4
F2 - 1	0,827	-0,314	0,002	0,256
F2 - 2	0,841	-0,333	0,026	0,285
F2 - 3	0,814	-0,290	0,078	0,291
F2 - 4	0,860	-0,288	0,010	0,252
F2 - 5	0,628	0,173	0,072	0,354
F2 - 6	0,584	0,517	0,171	-0,203
F2 - 7	0,610	0,445	0,136	-0,029
F2 - 8	0,609	0,527	0,034	0,073
F2 - 9	0,526	0,310	0,226	0,363
F2 - 10	0,630	0,508	-0,094	0,137
F2 - 11	0,799	-0,161	0,339	-0,225
F2 - 12	0,692	-0,241	0,321	-0,329
F2 - 13	0,789	-0,099	0,310	-0,304
F2 - 14	0,761	-0,065	0,362	-0,229
F2 - 15	0,782	0,054	-0,440	-0,137
F2 - 16	0,820	-0,025	-0,428	-0,173
F2 - 17	0,820	-0,051	-0,420	-0,139
F2 - 18	0,803	-0,024	-0,470	-0,159

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 35 merupakan matriks komponen faktor kepuasan pembayaran yang belum dirotasi. Terlihat bahwa komponen 1 berkorelasi kuat dengan F2-1, F2-2, F2-3, F2-4, F2-5, F2-6, F2-7, F2-8, F2-9, F2-10, F2-11, F2-12, F2-13, F2-14, F2-15, F2-16, F2-17, dan F2-18. Komponen 2 berkorelasi kuat dengan F2-6, F2-7, F2-8, dan F2-10. Komponen 3 berkorelasi kuat dengan F2-14. Komponen 4 berkorelasi kuat dengan F2-5, dan F2-9.

Tabel 36 *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) – Faktor Kepuasan Pembayaran

	Component			
	1	2	3	4
F2 - 1	0,139	0,795	0,099	-0,065
F2 - 2	0,100	0,850	0,103	-0,069
F2 - 3	0,022	0,828	0,122	-0,012
F2 - 4	0,141	0,787	0,111	-0,027
F2 - 5	-0,078	0,544	-0,145	0,481
F2 - 6	0,072	-0,324	0,348	0,708
F2 - 7	0,033	-0,071	0,182	0,679
F2 - 8	0,101	-0,018	-0,030	0,777
F2 - 9	-0,307	0,455	-0,092	0,651
F2 - 10	0,231	0,058	-0,192	0,750
F2 - 11	-0,031	0,175	0,796	0,032
F2 - 12	0,012	0,063	0,874	-0,122
F2 - 13	0,041	0,036	0,823	0,068
F2 - 14	-0,073	0,100	0,778	0,135
F2 - 15	0,863	0,026	-0,048	0,106
F2 - 16	0,882	0,048	0,033	0,018
F2 - 17	0,855	0,105	0,017	0,001
F2 - 18	0,921	0,051	-0,023	0,009

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 36 merupakan matriks komponen faktor kepuasan pembayaran yang sudah dirotasi. Terlihat bahwa setiap item hanya berkorelasi dengan satu

faktor (komponen). Komponen 1 berkorelasi kuat dengan F2-15, F2-16, F2-17, dan F2-18 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,863; 0,882; 0,855; dan 0,921. Untuk komponen 2 berkorelasi kuat dengan F2-1, F2-2, F2-3, dan F2-4 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,795; 0,850; 0,828; dan 0,787. Komponen 3 berkorelasi kuat dengan F2-11, F2-12, F2-13, dan F2-14 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,796; 0,874; 0,823; dan 0,788. Komponen 4 berkorelasi kuat dengan F2-5, F2-6, F2-7, F2-8, F2-9, dan F2-10 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,544; 0,708; 0,679; 0,777; 0,651; dan 0,750.

Tabel 37 *Component Matrix* (Sebelum Dirotasi) – Faktor *Work Life Balance*

	Component	
	1	2
F3 - 1	0,775	-0,397
F3 - 2	0,776	-0,423
F3 - 3	0,868	-0,256
F3 - 4	0,723	-0,203
F3 - 5	0,659	0,243
F3 - 6	0,657	0,654
F3 - 7	0,643	0,645

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 37 merupakan matriks komponen faktor *work life balance* yang belum dirotasi. Terlihat bahwa komponen komponen 1 berkorelasi cukup kuat dengan semua item pada faktor 3, dan komponen 2 berkorelasi cukup kuat dengan F3-6 dan F3-7 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,654 dan 0,645.



Tabel 38 *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) – Faktor *Work Life Balance*

	Component	
	1	2
F3 - 1	0,900	-0,074
F3 - 2	0,922	-0,100
F3 - 3	0,852	0,109
F3 - 4	0,701	0,101
F3 - 5	0,285	0,531
F3 - 6	-0,055	0,950
F3 - 7	-0,059	0,935

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 38 merupakan matriks komponen faktor *Work Life Balance* yang sudah dirotasi. Terlihat bahwa setiap item hanya berkorelasi dengan satu faktor (komponen). Komponen 1 berkorelasi kuat dengan F3-1, F3-2, F3-3, dan F3-4 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,900; 0,922; 0,852; dan 0,701. Sedangkan komponen 2 berkorelasi kuat dengan F3-5, F3-6, dan F3-7 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,531; 0,950; dan 0,935

Tabel 39 *Component Matrix* (Sebelum Dirotasi) – Faktor *Leader Member Exchange*

	Component	
	1	2
LX1	0,678	0,577
LX2	0,729	0,488
LX3	0,758	-0,153
LX4	0,758	-0,182
LX5	0,704	-0,215
LX6	0,820	-0,174
LX7	0,816	-0,240
LX8	0,807	-0,004

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 39 merupakan matriks komponen faktor *leader member exchange* yang belum dirotasi. Terlihat bahwa komponen komponen 1 berkorelasi cukup kuat dengan semua item pada faktor 4, dan komponen 2 berkorelasi cukup kuat dengan F4-1 dan F4-2 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,577 dan 0,488.

Tabel 40 *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) – Faktor *Leader Member Exchange*

	Component	
	1	2
LX1	-0,067	0,931
LX2	0,064	0,835
LX3	0,748	0,038
LX4	0,778	0,003
LX5	0,770	-0,056
LX6	0,818	0,031
LX7	0,883	-0,053
LX8	0,633	0,240

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 40 merupakan matriks komponen faktor *Leader Member Exchange* yang sudah dirotasi. Terlihat bahwa setiap item hanya berkorelasi dengan satu faktor (komponen). Komponen 1 berkorelasi kuat dengan F4-3, F4-4, F4-5, F4-6, F4-7, dan F4-8 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,748; 0,778; 0,770; 0,818; 0,883; dan 0,663. Sedangkan komponen 2 berkorelasi kuat dengan F4-1, dan F4-2 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,931; dan 0,835.

Tabel 41 *Component Matrix* (Sebelum Dirotasi) – Faktor Promosi Jabatan

	Component	
	1	2
F5 - 1	0,744	0,532
F5 - 2	0,651	0,645
F5 - 3	0,772	0,383
F5 - 4	0,840	-0,239
F5 - 5	0,822	-0,342
F5 - 6	0,503	-0,295
F5 - 7	0,737	-0,322
F5 - 8	0,791	-0,010
F5 - 9	0,799	-0,296

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 41 merupakan matriks komponen faktor promosi jabatan yang belum dirotasi, terlihat bahwa komponen 1 berkorelasi cukup kuat dengan semua item pada faktor 5 dan komponen 2 berkorelasi cukup kuat dengan F5-1 dan F5-2 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,532 dan 0,645.

Tabel 42 *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) – Faktor Promosi Jabatan

	Component	
	1	2
F5 - 1	-0,006	0,917
F5 - 2	-0,182	1,007
F5 - 3	0,161	0,761
F5 - 4	0,822	0,087
F5 - 5	0,910	-0,038
F5 - 6	0,642	-0,121
F5 - 7	0,831	-0,051
F5 - 8	0,561	0,324
F5 - 9	0,850	0,005

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 42 merupakan matriks komponen faktor promosi jabatan yang sudah dirotasi. Terlihat bahwa setiap item hanya berkorelasi dengan satu faktor

(komponen). Komponen 1 memiliki korelasi kuat dengan F5-4, F5-5, F5-6, F5-7, F5-8, dan F5-9 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,822; 0,910; 0,642; 0,831; 0,561; dan 0,850. Sedangkan komponen 2 memiliki korelasi cukup kuat dengan F5-1, F5-2, dan F5-3 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,917; 1,007; dan 0,761.

Tabel 43 *Component Matrix* (Sebelum Dirotasi) – Faktor *Burnout*

	Component		
	1	2	3
F6 - 1	0,754	-0,412	-0,079
F6 - 2	0,768	-0,443	-0,090
F6 - 3	0,799	-0,257	-0,144
F6 - 4	0,789	-0,248	-0,183
F6 - 5	0,631	-0,030	0,071
F6 - 6	0,579	0,604	-0,204
F6 - 7	0,581	0,543	0,038
F6 - 8	0,600	0,584	-0,250
F6 - 9	0,408	0,185	0,710
F6 - 10	0,414	-0,049	0,724

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 43 merupakan matriks komponen faktor *Burnout* yang belum dirotasi, terlihat bahwa komponen 1 berkorelasi cukup kuat dengan semua item pada faktor 6. Komponen 2 memiliki korelasi cukup kuat dengan F6-6, F6-7, dan F6-8 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,604; 0,543; dan 0,584. Sedangkan komponen 3 memiliki korelasi cukup kuat dengan F6-9 dan F6-10 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,710 dan 0,724.

Tabel 44 *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) – Faktor *Burnout*

	Component		
	1	2	3
F6 - 1	0,890	-0,097	0,018
F6 - 2	0,929	-0,120	0,007
F6 - 3	0,820	0,093	-0,029
F6 - 4	0,819	0,111	-0,071
F6 - 5	0,449	0,184	0,185
F6 - 6	-0,004	0,877	-0,061
F6 - 7	-0,034	0,740	0,188
F6 - 8	0,042	0,879	-0,107
F6 - 9	-0,091	0,105	0,833
F6 - 10	0,096	-0,126	0,829

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 44 merupakan matriks komponen faktor *burnout* yang sudah dirotasi. Terlihat bahwa setiap item hanya berkorelasi dengan satu faktor (komponen). Komponen 1 memiliki korelasi kuat dengan F6-1, F6-2, F6-3, F6-4, dan F6-5 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,890; 0,929; 0,820; 0,819; dan 0,449. Untuk komponen 2 memiliki korelasi yang kuat dengan F6-6, F6-7, dan F6-8 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,877; 0,740; dan 0,879. Sedangkan komponen 3 memiliki korelasi kuat dengan F6-9 dan F6-10 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,833 dan 0,829.

##### 5. Membuat Interpretasi Faktor

Pada tabel matriks komponen untuk setiap faktor yang sudah dirotasi, masih terlihat bahwa beberapa komponen faktor berkorelasi lebih dari 1

komponen (*multi collinearity*), seperti terlihat pada table matriks komponen (setelah dirotasi) untuk faktor kepuasan pembayaran pada item 5 (F2-5) yang berkorelasi kuat dengan komponen 2 dan 4. Menurut Supranto (2010:325) idealnya setiap faktor hanya berkorelasi secara kuat dengan variabel tertentu saja dan tidak berkorelasi dengan variabel lainnya, jika ada beberapa faktor berkorelasi secara kuat dengan variabel yang sama, akan sulit untuk membuat interpretasi atau menarik kesimpulan. Menurut Hair *et al* (1998:113) untuk meminimalkan jumlah muatan signifikan pada setiap baris matriks faktor (yaitu membuat setiap variabel hanya berkorelasi kuat dengan satu faktor, adalah dengan menghapus variabel yang memiliki *loading factor* yang tinggi untuk beberapa faktor. Oleh karena itu F2-5 akan dihapus dari table an tidak digunakan dalam tahap analisis faktor selanjutnya.

Berikut adalah tabel matriks faktor atau matriks komponen untuk faktor kepuasan pembayaran yang sudah dirotasi dan sudah dirubah dengan menghilangkan *multi collinearity* atau komponen faktor yang berkorelasi kuat dengan lebih dari 1 komponen faktor pembentuk yang baru, untuk selanjutnya tabel-tabel tersebut akan digunakan untuk menarik kesimpulan atau membuat hasil interpretasi pada faktor terkait.

Tabel 45 Perubahan Matriks Komponen (Sesudah Dirotasi) – Faktor Kepuasan Pembayaran

	Component			
	1	2	3	4
F2 - 1	0,139	0,795	0,099	-0,065
F2 - 2	0,100	0,850	0,103	-0,069
F2 - 3	0,022	0,828	0,122	-0,012
F2 - 4	0,141	0,787	0,111	-0,027
F2 - 6	0,072	-0,324	0,348	0,708
F2 - 7	0,033	-0,071	0,182	0,679
F2 - 8	0,101	-0,018	-0,030	0,777
F2 - 9	-0,307	0,455	-0,092	0,651
F2 - 10	0,231	0,058	-0,192	0,750
F2 - 11	-0,031	0,175	0,796	0,032
F2 - 12	0,012	0,063	0,874	-0,122
F2 - 13	0,041	0,036	0,823	0,068
F2 - 14	-0,073	0,100	0,778	0,135
F2 - 15	0,863	0,026	-0,048	0,106
F2 - 16	0,882	0,048	0,033	0,018
F2 - 17	0,855	0,105	0,017	0,001
F2 - 18	0,921	0,051	-0,023	0,009

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 45 menunjukkan untuk komponen 1 hanya berkorelasi kuat dengan F2-15, F2-16, F2-17, dan F2-18 dengan nilai loading factor sebesar masing-masing sebesar 0,863; 0,882; 0,855; dan 0,921. Komponen 2 hanya berkorelasi kuat dengan F2-1, F2-2, F2-3, dan F2-4 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,795; 0,850; 0,828; dan 0,787. Komponen 3 hanya berkorelasi kuat dengan F2-11, F2-12, F2-13, dan F2-14 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,796; 0,874; 0,823; dan 0,778. Dan komponen 4 hanya berkorelasi kuat dengan F2-6, F2-7, F2-8, F2-9, dan F2-10 dengan nilai *loading factor* masing-masing sebesar 0,708; 0,679; 0,777; 0,651; dan 0,750.



#### D. Uji Beda Rata - Rata

Uji beda digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang kedua, yaitu “Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Turnover Intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y?”. Uji beda yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Independent T-Test*. Sebagai prasyarat dalam melakukan uji beda, sebelumnya diperlukan melakukan uji normalitas data dan uji homogenitas, namun dalam penelitian ini uji normalitas tidak dilakukan karena jumlah sampel penelitian ini sebanyak 164. Menurut Sudjana dan Sutrisno Hadi (1986) dalam Usman dan Akbar (2012:109) uji normalitas tidak diperlukan terhadap data yang jumlahnya sama dengan atau lebih dari 30 buah. Hal ini merupakan pendekatan dalam ilmu statistika yang dinamakan dengan teorema limit pusat (*central limit theorem*). Menurut Wibisono (2009:320) apabila ukuran sampel yang ditarik dari populasi semakin besar maka distribusi rata-rata sampel akan menyebar mendekati distribusi normal, pendekatan distribusi normal ini akan sangat baik bila ukuran sampelnya  $\geq 30$  bagaimanapun bentuk populasinya. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Kountur (2005:101) yang menyatakan bahwa di dalam *central limit theorem* untuk sampel yang memiliki anggota yang lebih besar atau sama dengan 30 ( $n \geq 30$ ) akan terdistribusi secara normal. Oleh karena itu dalam penelitian ini uji normalitas tidak diperlukan karena jumlah sampel penelitian lebih dari 30 yaitu sebanyak 164 karyawan, sehingga sampel terdistribusi secara normal.

Dalam melakukan uji homogenitas data dan *Independent Samples T Test* peneliti menggunakan bantuan *software IBM SPSS Statistics 24*, dan hasilnya ditampilkan dalam bentuk tabel-tabel berikut :

Tabel 46 Hasil Uji Homogenitas

		Lavene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Komitmen Afektif	Equal variances assumed	0,032	0,857	1,872	0,062
	Equal variances not assumed			1,930	0,054
Komitmen Normatif	Equal variances assumed	0,188	0,665	1,202	0,230
	Equal variances not assumed			1,215	0,225
Komitmen Berkelanjutan	Equal variances assumed	0,288	0,592	2,870	0,004
	Equal variances not assumed			2,916	0,004
Tingkat Gaji	Equal variances assumed	2,094	0,148	0,201	0,840
	Equal variances not assumed			0,200	0,842
Struktur / Pengelolaan Gaji	Equal variances assumed	0,706	0,401	0,282	0,778
	Equal variances not assumed			0,280	0,779
Peningkatan Gaji	Equal variances assumed	2,247	0,134	-1,204	0,229
	Equal variances not assumed			-1,195	0,233

Tunjangan	Equal variances assumed	0,599	0,439	-0,854	0,393
	Equal variances not assumed			-0,848	0,397
Work Interference with Personal Life (WIPL)	Equal variances assumed	0,021	0,885	0,209	0,835
	Equal variances not assumed			0,209	0,835
Personal Life Interference with Work (PLIW)	Equal variances assumed	0,506	0,477	-0,116	0,908
	Equal variances not assumed			-0,115	0,908
Respect	Equal variances assumed	3,683	0,056	1,656	0,099
	Equal variances not assumed			1,701	0,090
Trust	Equal variances assumed	3,793	0,052	0,911	0,363
	Equal variances not assumed			0,941	0,347
Obligation	Equal variances assumed	5,981	0,015	0,992	0,322
	Equal variances not assumed			1,012	0,312
Kejujuran	Equal variances assumed	0,564	0,453	-0,535	0,593
	Equal variances not assumed			-0,533	0,595
Loyalitas	Equal variances assumed	4,360	0,038	-0,370	0,712
	Equal variances not assumed			-0,359	0,720
Pengalaman Kerja	Equal variances assumed	0,902	0,343	0,593	0,554
	Equal variances not assumed			0,583	0,560

Tingkat Pendidikan	Equal variances assumed	0,038	0,845	-0,363	0,717
	Equal variances not assumed			-0,361	0,718
Inisiatif	Equal variances assumed	2,088	0,149	1,500	0,134
	Equal variances not assumed			1,486	0,138
Kelelahan Emosional	Equal variances assumed	0,715	0,398	-1,595	0,111
	Equal variances not assumed			-1,612	0,108
Depersonalisasi	Equal variances assumed	15,205	0,000	-3,486	0,001
	Equal variances not assumed			-3,550	0,000
Menurunkan Pencapaian Pribadi	Equal variances assumed	10,092	0,002	-2,064	0,040
	Equal variances not assumed			-2,123	0,035

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 46 merupakan hasil output SPSS untuk uji homogenitas. Nilai signifikansi pada *Levene's Test for Equality of Variances* atau uji F menunjukkan varian dari kedua kelompok sampel yang dibedakan berdasarkan usia karyawannya, yakni generasi X sejumlah 66 dan karyawan generasi Y sejumlah 98.

Nilai signifikansi untuk faktor Komitmen Organisasional adalah sebagai berikut: pada komponen (item) komitmen afektif nilai signifikansinya sebesar 0,062; untuk komitmen normatif sebesar 0,230; dan untuk komitmen berkelanjutan sebesar 0,000. Nilai signifikansi untuk faktor Kepuasan

Pembayaran adalah sebagai berikut: pada komponen (item) tingkat gaji nilai signifikansinya sebesar 0,840; untuk struktur/pengelolaan gaji sebesar 0,778; untuk peningkatan gaji sebesar 0,229; dan untuk tunjangan sebesar 0,393. Nilai signifikansi untuk faktor *Work Life Balance* adalah sebagai berikut: pada komponen (item) *work interference with personal life (WIPL)* nilai signifikansinya sebesar 0,835; dan untuk *personal life interference with work (PLIW)* sebesar 0,908. Nilai signifikansi untuk faktor *Leader Member Exchange* adalah sebagai berikut: pada komponen (item) *respect* nilai signifikansinya sebesar 0,099; untuk *trust* sebesar 0,363; dan untuk *obligation* sebesar 0,322. Nilai signifikansi untuk faktor Peluang Promosi adalah sebagai berikut: pada komponen (item) kejujuran nilai signifikansinya sebesar 0,593; untuk loyalitas sebesar 0,712; untuk pengalaman kerja sebesar 0,554; untuk tingkat pendidikan sebesar 0,717 dan untuk inisiatif sebesar 0,134. Nilai signifikansi untuk faktor *Burnout* adalah sebagai berikut: pada komponen (item) kelemahan emosional nilai signifikansinya sebesar 0,111; untuk depersonalisasi sebesar 0,001; dan untuk menurunkan pencapaian pribadi sebesar 0,040

Tabel 47 Hasil *Independent Samples T Test*

	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig (2-tailed)
Komitmen Afektif	1,872	162	0,062
Komitmen Normatif	1,202	162	0,230
Komitmen Berkelanjutan	2,870	162	0,004
Tingkat Gaji	0,201	162	0,840

Struktur / Pengelolaan Gaji	0,282	162	0,778
Peningkatan Gaji	-1,204	162	0,229
Tunjangan	-0,854	162	0,393
Work Interference with Personal Life (WIPL)	0,209	162	0,835
Personal Life Interference with Work (PLIW)	-0,116	162	0,908
Respect	1,656	162	0,099
Trust	0,911	162	0,363
Obligation	0,992	162	0,322
Kejujuran	-0,535	162	0,593
Loyalitas	-0,370	162	0,712
Pengalaman Kerja	0,593	162	0,554
Tingkat Pendidikan	-0,363	162	0,717
Inisiatif	1,500	162	0,134
Kelelahan Emosional	-1,595	162	0,111
Depersonalisasi	-3,486	162	0,001
Menurunkan Pencapaian Pribadi	-2,064	162	0,040

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Tabel 47 merupakan hasil pengolahan analisis uji beda untuk sampel bebas (*Independent Samples T Test*). Pada faktor komitmen organisasional, untuk komponen komitmen afektif nilai signifikansinya sebesar 0,062 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,872. Pada komponen komitmen normatif nilai signifikansinya sebesar 0,230 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,202. Pada komponen komitmen berkelanjutan nilai signifikansinya sebesar 0,004 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 2,870. Pada faktor kepuasan pembayaran, untuk komponen tingkat gaji nilai signifikansinya sebesar 0,840 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,201. Pada komponen struktur/pengelolaan gaji nilai signifikansinya

sebesar 0,778 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,282. Pada komponen peningkatan gaji nilai signifikansinya sebesar 0,229 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -1,204. Pada komponen tunjangan nilai signifikansinya sebesar 0,393 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,854. Pada faktor *work life balance*, untuk komponen *work interference with personal life* (WIPL) nilai signifikansinya sebesar 0,835 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,209. Pada komponen *personal life interference with work* (PLIW) nilai signifikansinya sebesar 0,908 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,116. Pada faktor *leader member exchange*, untuk komponen *respect* nilai signifikansinya sebesar 0,099 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,656. Pada komponen *trust* nilai signifikansinya sebesar 0,363 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,911. Pada komponen *obligation* nilai signifikansinya sebesar 0,322 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,992. Pada faktor peluang promosi untuk komponen kejujuran nilai signifikansinya sebesar 0,593 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,535. Pada komponen loyalitas nilai signifikansinya sebesar 0,712 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,370. Pada komponen pengalaman kerja nilai signifikansinya sebesar 0,554 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 0,593. Pada komponen tingkat pendidikan nilai



signifikansinya sebesar 0,717 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -0,363. Pada komponen inisiatif nilai significansinya sebesar 0,134 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar 1,500. Pada faktor *burnout* untuk komponen kelelahan emosional nilai significansinya sebesar 0,111 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -1,595. Pada komponen depersonalisasi nilai significansinya sebesar 0,001 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -3,486. Pada komponen menurunkan pencapaian pribadi nilai significansinya sebesar 0,040 dengan derajat *degree of freedom* (df) sebesar 162 dan nilai t sebesar -2,064.

#### **E. Analisis Varians**

Analisis varians yang digunakan peneliti bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang ketiga, yaitu “Faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan pada karyawan generasi X dan generasi Y?”. Analisis yang digunakan yaitu dengan mengekstraksi ulang variabel – variabel pada masing – masing generasi. Dalam melakukan uji ekstraksi ini peneliti menggunakan bantuan *software IBM SPSS Statistics 25*, dan ringkasan hasilnya ditampilkan dalam bentuk tabel – tabel berikut :

Tabel 48 Ringkasan Hasil *Total Variance Explained* Generasi X

No.	Faktor	Total Nilai Varians
1	Peluang promosi	79,659%
2	Kepuasan Pembayaran	74,123%
3	<i>Work life balance</i>	70,218%
4	Komitmen organisasional	69,885%
5	<i>Leader member exchange</i>	64,734%
6	<i>Burnout</i>	63,362%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Pada Tabel 48 menunjukkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor peluang promosi dengan total nilai varians sebesar 79,659%; faktor kepuasan pembayaran dengan total nilai varians sebesar 74,123%; faktor *work life balance* dengan total nilai varians sebesar 70,218%; faktor komitmen organisasional dengan total nilai varians sebesar 69,885%; faktor *leader member exchange* dengan total nilai varians sebesar 64,734%; dan urutan terakhir yaitu faktor *burnout* dengan total nilai varians sebesar 63,362%.

Tabel 49 Ringkasan Hasil *Total Variance Explained* Generasi Y

No.	Faktor	Total Nilai Varians
1	Kepuasan Pembayaran	77,616%
2	<i>Work life balance</i>	75,938%
3	<i>Burnout</i>	75,631%
4	Peluang promosi	72,333%
5	<i>Leader member exchange</i>	72,073%
6	Komitmen organisasional	68,208%

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)

Pada Tabel 49 menunjukkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor Kepuasan Pembayaran dengan total nilai varians sebesar 77,616%; Faktor *Work Life Balance* dengan total nilai varians sebesar 75,938%; Faktor *Burnout* dengan total nilai varians sebesar 75,631%; Faktor Peluang Promosi dengan total nilai varians sebesar 72,333%; Faktor *Leader Member Exchange* dengan total nilai varians sebesar 72,073%; dan urutan terakhir yaitu Faktor Komitmen Organisasional dengan total nilai varians sebesar 68,208%.

## **F. Pembahasan Hasil Analisis**

### **1. Analisis Deskriptif – Pembahasan Kuesioner**

Tabel 14 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor Komitmen Organisasional. Total rata-rata jawaban untuk seluruh item pada komponen komitmen organisasional adalah sebesar 3,82. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan PT ABC Sidoarjo cenderung setuju dengan pernyataan-pernyataan komponen komitmen organisasional yang tercantum pada kuesioner.

Tabel 15 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor Kepuasan Pembayaran. Total rata-rata jawaban untuk seluruh item pada komponen kepuasan pembayaran adalah sebesar 2,98. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepuasan pembayaran yang dimiliki karyawan PT

ABC Sidoarjo cenderung netral atau ragu - ragu dengan pernyataan-pernyataan komponen kepuasan pembayaran yang tercantum pada kuesioner.

Tabel 16 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor *Work Life Balance*. Total rata-rata jawaban untuk seluruh item pada komponen kepuasan pembayaran adalah sebesar 2,29. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan *work life balance* yang dimiliki karyawan PT ABC Sidoarjo cenderung tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan komponen *work life balance* yang tercantum pada kuesioner.

Tabel 17 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor *Leader Member Exchange*. Total rata-rata jawaban untuk seluruh item pada komponen kepuasan pembayaran adalah sebesar 3,61. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan *leader member exchange* yang dimiliki karyawan PT ABC Sidoarjo cenderung setuju dengan pernyataan-pernyataan komponen *leader member exchange* yang tercantum pada kuesioner.

Tabel 18 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor Peluang Promosi. Total rata-rata jawaban untuk seluruh item pada komponen peluang promosi adalah sebesar 3,29. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan peluang promosi yang dimiliki karyawan PT ABC Sidoarjo cenderung netral atau ragu-ragu dengan pernyataan-pernyataan komponen peluang promosi yang tercantum pada kuesioner.

Tabel 19 menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif untuk faktor *Burnout*. Total rata-rata jawaban untuk seluruh item pada komponen kepuasan

pembayaran adalah sebesar 2,35. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan *burnout* yang dimiliki karyawan PT ABC Sidoarjo cenderung tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan komponen *leader member exchange* yang tercantum pada kuesioner.

## 2. Pembahasan Analisis Faktor

Analisis faktor dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komponen – komponen apa saja yang membentuk faktor – faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo. Variabel yang akan dianalisis (dalam hal ini adalah faktor - faktor *Turnover Intention*) terdiri dari 6 variabel, yaitu: (1) komitmen organisasional, (2) kepuasan pembayaran, (3) *work life balance*, (4) *leader member exchange*, (5) peluang promosi, dan (6) *burnout*. Di dalam setiap variabel (faktor) terdapat beberapa item yang merupakan komponen pembentuk faktor, oleh karena jumlah komponen yang banyak maka peneliti ingin mereduksi dan meringkas data dari total keseluruhan 60 komponen (item) diubah menjadi lebih sedikit komponen baru yang masih memuat sebagian besar informasi yang terkandung dalam komponen (item) asli pada variabel (faktor) asli. Terdapat 164 responden yang diminta untuk menunjukkan tanggapannya (tingkat persetujuannya) terhadap keseluruhan 60 pernyataan dengan skala 1 s/d 5 (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju).

Tahapan selanjutnya adalah menguji ketepatan model dengan berdasarkan pada matriks korelasi. Menurut Supranto (2010:124) supaya analisis faktor dapat tepat dipergunakan, variabel-variabel yang akan dianalisis harus memiliki korelasi. Alat analisis yang digunakan untuk menguji ketepatan model tersebut adalah *the Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Measures of Sampling Adequacy (MSA)* dan *Bartlett's Test of Sphericity*. Menurut Supranto (2010:118) *KMO Measures of Sampling Adequacy* adalah suatu indeks yang digunakan untuk meneliti ketepatan analisis faktor, nilai tinggi antara 0,5 – 1,0 berarti analisis faktor tepat, jika kurang dari 0,5 ( $< 0,5$ ) analisis faktor dikatakan tidak tepat. Selanjutnya Supranto (2010:118) menyebutkan bahwa nilai signifikansi dari *Bartlett's Test of Sphericity* yang kurang dari 0,05 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa variabel - variabel di dalam analisis faktor (yang merupakan komponen / item - item pada tiap faktor) saling berkorelasi.

Tabel 26 menunjukkan nilai MSA untuk faktor 1 (Komitmen Organisasional) sebesar 0,824 ( $>0,5$ ) hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor merupakan alat analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam bentuk matriks korelasi, selain itu *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa komponen-komponen (item) pada faktor 1 saling berkorelasi. Nilai MSA untuk faktor 2 (Kepuasan Pembayaran) sebesar 0,928 ( $>0,5$ ) hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor merupakan alat analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam bentuk matriks korelasi, selain itu *Bartlett's Test of Sphericity*

menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa komponen-komponen (item) pada faktor 2 saling berkorelasi. Nilai MSA untuk faktor 3 (*Work Life Balance*) sebesar 0,788 ( $>0,5$ ) hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor merupakan alat analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam bentuk matriks korelasi, selain itu *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa komponen-komponen (item) pada faktor 3 saling berkorelasi. Nilai MSA untuk faktor 4 (*Leader Member Exchange*) sebesar 0,909 ( $>0,5$ ) hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor merupakan alat analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam bentuk matriks korelasi, selain itu *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa komponen-komponen (item) pada faktor 4 saling berkorelasi. Nilai MSA untuk faktor 5 (Peluang Promosi) sebesar 0,857 ( $>0,5$ ) hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor merupakan alat analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam bentuk matriks korelasi, selain itu *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa komponen-komponen (item) pada faktor 5 saling berkorelasi. Nilai MSA untuk faktor 6 (*Burnout*) sebesar 0,788 ( $>0,5$ ) hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor merupakan alat analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam bentuk matriks korelasi, selain itu *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa komponen-komponen (item) pada faktor 6 saling berkorelasi. Melalui



uji *Bartlett's Test of Sphericity* dan nilai MSA (*Measures of Sampling Adequacy*) yang ditunjukkan oleh keseluruhan komponen (60 item) pada variabel (6 faktor) menunjukkan adanya korelasi antar komponen dalam setiap variabelnya, dalam hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi uji *Bartlett's Test of Sphericity* untuk seluruh faktor yang kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ) dan analisis faktor merupakan analisis yang tepat untuk menganalisis data dalam penelitian ini, hal ini ditunjukkan dengan hasil KMO of MSA untuk keseluruhan faktor yaitu lebih dari 0,5 ( $>0,5$ ).

Tahapan selanjutnya adalah memilih metode analisis faktor dan menentukan banyaknya faktor. Metode analisis faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Principal Component Analysis (PCA)*. Menurut Supranto (2010:125) PCA digunakan apabila tujuan pokoknya adalah untuk menentukan jumlah faktor yang minimum dengan memperhitungkan varian maksimum dalam data untuk dipergunakan dalam analisis *multivariate* lebih lanjut. Dalam menentukan jumlah komponen pada setiap faktor digunakan pendekatan berdasarkan pada nilai *eigen value*. Menurut Supranto (2010:128) hanya komponen-komponen yang memiliki *eigen value* minimal 1 akan dipertahankan, dan komponen-komponen lainnya yang memiliki *eigen value* kurang dari 1 tidak diikutsertakan ke dalam model.

Tabel 27 menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen pada faktor Komitmen Organisasional. Label *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan ada 2 komponen yang memiliki nilai *eigen value* lebih dari 1,

yaitu komponen 1 sebesar 4,056; dan komponen 2 sebesar 1,451. Sehingga dalam faktor Komitmen Organisasional diperoleh 2 komponen yang dapat menyerap varian sebanyak 68,839%. Tabel 30 menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen pada faktor Kepuasan Pembayaran. Label *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan ada 4 komponen yang memiliki nilai *eigen value* lebih dari 1, yaitu komponen 1 sebesar 9,867; komponen 2 sebesar 1,608; komponen 3 sebesar 1,339; dan komponen 4 sebesar 1,013. Sehingga dalam faktor Kepuasan Pembayaran diperoleh 4 komponen yang dapat menyerap varian sebanyak 76,818%. Tabel 31 menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen pada faktor *Work Life Balance*. Label *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan ada 2 komponen yang memiliki nilai *eigen value* lebih dari 1, yaitu komponen 1 sebesar 3,758; dan komponen 2 sebesar 1,347. Sehingga dalam faktor *Work Life Balance* diperoleh 2 komponen yang dapat menyerap varian sebanyak 72,924%. Tabel 32 menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen pada faktor *Leader Member Exchange*. Label *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan ada 2 komponen yang memiliki nilai *eigen value* lebih dari 1, yaitu komponen 1 sebesar 4,625 dan komponen 2 sebesar 1,761. Sehingga dalam faktor *Leader Member Exchange* diperoleh 2 komponen yang dapat menyerap varian sebanyak 63,323%. Tabel 33 menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen pada faktor Peluang Promosi. Label *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan ada 2 komponen yang memiliki nilai *eigen value* lebih dari 1, yaitu komponen 1

sebesar 5,014; dan komponen 2 sebesar 1,297. Sehingga dalam faktor Peluang Promosi diperoleh 2 komponen yang dapat menyerap varian sebanyak 70,124%. Tabel 34 menunjukkan nilai *eigen value* untuk setiap komponen pada faktor *Burnout*. Label *Extraction Sums of Squared Loadings* menunjukkan ada 3 komponen yang memiliki nilai *eigen value* lebih dari 1, yaitu komponen 1 sebesar 4,189; komponen 2 sebesar 1,532; dan komponen 3 sebesar 1,207. Sehingga dalam faktor *Burnout* diperoleh 3 komponen yang dapat menyerap varian sebanyak 69,280%.

Penentuan jumlah komponen setiap faktor sudah dilakukan, maka selanjutnya adalah melakukan rotasi faktor. Kesimpulan mengenai banyaknya komponen dalam faktor yang bias diekstraksi akan dipermudah dengan melakukan rotasi faktor. Metode rotasi faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah *oblique rotation* dengan menggunakan *promax procedure*. Menurut Supranto (2010:132) *oblique rotation* harus digunakan apabila faktor dalam populasi berkorelasi sangat kuat. Terlihat pada table komponen matriks sebelum dilakukan rotasi bahwa masih terdapat korelasi kuat antara item dengan lebih dari satu komponen. Oleh karena itu, dilakukan rotasi faktor untuk meminimumkan atau membuat sedikit mungkin komponen item agar berkorelasi hanya dengan satu komponen saja.

Kesimpulan dari tahapan - tahapan analisis faktor diatas ada pada tahap ini, yaitu membuat interpretasi faktor. Interpretasi faktor dipermudah dengan mengenali/mengidentifikasi variabel yang muatannya (*loading-nya*) besar pada

faktor yang sama., faktor tersebut kemudian bias diinterpretasikan, dinyatakan dalam variabel yang mempunyai *high loading* padanya (Supranto, 2010:132). Nilai *loading factor* tersebut dapat terlihat pada matriks komponen setelah rotasi yang ditampilkan pada tabel *Component Matrix* (Sesudah Dirotasi) untuk setiap faktornya. Menurut Supranto (2010:324) nilai korelasi yang mewakili *loading factor*, jika lebih besar dari 0,3 ( $>0,3$ ) maka dapat diinterpretasikan bahwa komponen faktor tersebut berkorelasi cukup kuat dengan komponen faktor lainnya. Supranto (2010:134) juga menyebutkan bahwa variabel-variabel yang berkorelasi kuat (nilai *loading factor* yang besar) dengan faktor tertentu akan memberikan inspirasi nama faktor yang bersangkutan.

Dari Tabel 34 dapat diinterpretasikan faktor Komitmen Organisasional terdapat 2 komponen pembentuk faktor yang baru, dimana untuk komponen 1 berkorelasi kuat dengan F1-5 (saya merasa memang seharusnya saya tetap bekerja di perusahaan ini), F1-6 (saya sadar akan hal buruk yang akan terjadi bila saya meninggalkan perusahaan), F1-7 (saya enggan untuk meninggalkan perusahaan), dan F1-8 (saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan), maka komponen 1 dapat diberi nama “tidak ingin meninggalkan perusahaan”. Komponen 2 berkorelasi kuat dengan F1-1 (saya memiliki keinginan tinggi untuk mendukung perusahaan), F1-2 (saya memiliki perasaan senang saat berada di tempat kerja), F1-3 (saya selalu melibatkan diri dengan perusahaan karena saya merasa hal tersebut merupakan kewajiban), F1-4 (saya selalu mendukung perusahaan karena hal tersebut merupakan sebuah

kewajiban), maka komponen 2 dapat diberi nama “keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan”.

Dari Tabel 36 dapat diinterpretasikan faktor Kepuasan Pembayaran terdapat 4 komponen pembentuk faktor yang baru, dimana untuk komponen 1 berkorelasi kuat dengan F2-15 (saya puas terhadap paket tunjangan dari perusahaan), F2-16 (saya puas mengenai sejumlah pembayaran tunjangan dari perusahaan), F2-17 (saya puas terhadap nilai dalam tunjangan dari perusahaan), dan F2-18 (saya puas terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya), maka komponen 1 dapat diberi nama “tunjangan yang diberikan perusahaan”. Komponen 2 berkorelasi kuat dengan F2-1 (saya merasa puas dengan gaji bersih yang diberikan oleh perusahaan), F2-2 (saya merasa puas dengan gaji yang diberikan saat ini), F2-3 (saya merasa puas dengan tingkat keseluruhan gaji), F2-4 (saya puas dengan besarnya gaji yang diberikan saat ini), maka komponen 2 dapat diberi nama “tingkat gaji”. Komponen 3 berkorelasi kuat dengan F2-11 (saya merasa puas dengan kenaikan gaji saat ini), F2-12 (saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang pernah diberikan sebelumnya), F2-13 (saya merasa puas dengan cara penentuan kenaikan gaji di perusahaan), F2-14 (saya merasa puas terhadap pimpinan yang memegang kunci gaji saya), maka komponen 3 dapat diberi nama “peningkatan gaji”. Komponen 4 berkorelasi kuat dengan F2-5 (saya merasa puas dengan struktur pembayaran oleh perusahaan), F2-6 (saya merasa puas dengan informasi yang diberikan perusahaan mengenai pembayaran yang berhubungan dengan saya),

F2-7 (saya merasa puas mengenai pembayaran pada pekerjaan lain yang diberikan perusahaan), F2-8 (saya merasa puas dengan konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan), F2-9 (saya merasa puas terhadap perbedaan pembayaran pada setiap pekerjaan di perusahaan), F2-10 (saya merasa puas terhadap administrasi pembayaran di perusahaan). maka komponen 4 dapat diberi nama “struktur/pengelolaan gaji”.

Dari Tabel 38 dapat diinterpretasikan faktor *Work Life Balance* terdapat 2 komponen pembentuk faktor yang baru, dimana untuk komponen 1 berkorelasi kuat dengan F3-1 (saya merasa kebahagiaan hidup pribadi saya terganggu karena pekerjaan yang saya lakukan), F3-2 (saya merasa bahwa pekerjaan menyebabkan kehidupan pribadi saya menjadi sulit), F3-3 (saya merasa telah mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan), dan F3-4 (saya kehilangan kesempatan untuk melakukan aktifitas pribadi karena pekerjaan), maka komponen 1 dapat diberi nama “*work interference with personal life*”. komponen 2 berkorelasi kuat dengan F3-5 (kehidupan pribadi saya menyebabkan hilangnya semangat bekerja), F3-6 (pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi), dan F3-7 (pekerjaan saya menjadi terganggu karena adanya masalah pribadi), maka komponen 2 dapat diberi nama “*personal life interference with work*”.

Dari Tabel 40 dapat diinterpretasikan faktor *Leader Member Exchange* terdapat 2 komponen pembentuk faktor yang baru, dimana untuk komponen 1 berkorelasi kuat dengan F4-3 (saya berpihak pada pimpinan saya dan begitu



pula sebaliknya), F4-4 (saya mengetahui tingkat kepuasan pimpinan saya terhadap pekerjaan), F4-5 (pimpinan saya bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan), F4-6 (pimpinan saya bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki), F4-7 (saya memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinan saya), F4-8 (terdapat efektivitas hubungan kerja antara saya dan pimpinan), maka komponen 1 dapat diberi nama “kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan”. komponen 2 berkorelasi kuat dengan F4-1 (pimpinan saya mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya), F4-2 (pimpinan saya mengakui dan menghargai potensi karyawannya), maka komponen 2 dapat diberi nama “kepedulian pimpinan terhadap karyawan”..

Dari Tabel 42 dapat diinterpretasikan faktor Peluang Promosi terdapat 2 komponen pembentuk faktor yang baru, dimana untuk komponen 1 berkorelasi kuat dengan F5-4 (dengan pengalaman kerja saya yang tinggi maka saya memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan), F5-5 (dengan kemampuan manajerial saya yang baik maka saya memiliki peluang besar untuk dipromosikan), F5-6 (Dengan latar belakang pendidikan saya yang tinggi maka saya berpeluang untuk dipromosikan), F5-7 (Saya mendapatkan perhatian khusus dari atasan karena kecakapan baik yang saya miliki), F5-8 (saya berkontribusi dengan baik di perusahaan, oleh karena itu saya cepat dipromosikan), dan F5-9 (atasan memberi perhatian khusus kepada saya karena



saya memiliki daya cipta yang baik), maka komponen 2 dapat diberi nama “kemampuan dan latar belakang karyawan”. Komponen 2 berkorelasi kuat dengan F5-1 (saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara adil), F5-2 (saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara transparan), dan F5-3 (adanya kesempatan pada karyawan yang memiliki loyalitas tinggi untuk dipromosikan), maka komponen 2 dapat diberi nama “kejujuran dan loyalitas”.

Dari Tabel 44 dapat diinterpretasikan faktor *Burnout* terdapat 3 komponen pembentuk faktor yang baru, dimana untuk komponen 1 berkorelasi kuat dengan F6-1 (saya merasa terkuras secara emosional mengenai tuntutan pekerjaan), F6-2 (saya memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan), F6-3 (saya merasa putus asa terhadap tuntutan pekerjaan dan *deadline*), F6-4 (saya menjadi mudah tersinggung dan mudah marah ketika memikirkan tuntutan pekerjaan yang diberikan), dan F6-5 (saya merasa tidak seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan saya), maka komponen 1 dapat diberi nama “kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan”. Komponen 2 berkorelasi kuat dengan F6-6 (saya merasa ingin menjaga jarak dengan atasan), F6-7 (saya merasa ingin menjauh dari lingkungan sosial saat memikirkan tuntutan pekerjaan), dan F6-8 (saya merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan), maka komponen 2 dapat diberi nama “perasaan buruk terhadap pimpinan”. Komponen 3 berkorelasi kuat dengan F6-9 (saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya), dan F6-10 (saya merasa tidak puas dengan kehidupan yang

saya jalani), maka komponen 3 dapat diberi nama “menurunkan pencapaian pribadi”.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis faktor adalah komponen-komponen yang membentuk faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo adalah sebagai berikut :

- a. Faktor 1 – Komitmen Organisasional, komponen pembentuknya :
  - 1) Tidak ingin meninggalkan perusahaan
  - 2) Keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan
- b. Faktor 2 – Kepuasan Pembayaran, komponen pembentuknya :
  - 1) Tunjangan yang diberikan perusahaan
  - 2) Tingkat Gaji
  - 3) Peningkatan Gaji
  - 4) Struktur/Pengelolaan Gaji
- c. Faktor 3 – *Work Life Balance*, komponen pembentuknya :
  - 1) *Work interference with personal life*
  - 2) *Personal life interference with work*
- d. Faktor 4 – *Leader Member Exchange*, komponen pembentuknya :
  - 1) Kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan
  - 2) Kepedulian pimpinan terhadap karyawan
- e. Faktor 5 – Peluang Promosi, komponen pembentuknya:
  - 1) Kejujuran dan loyalitas

2) Kemampuan dan latar belakang karyawan

f. Faktor 6 – *Burnout*, komponen pembentuknya :

- 1) Kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan
- 2) Perasaan buruk terhadap pimpinan
- 3) Menurunkan pencapaian pribadi

Berikut merupakan tabel ringkasan hasil interpretasi faktor di atas :

Tabel 50 Ringkasan Hasil Analisis Faktor – Interpretasi Faktor

	Item	Loading Factor	Deskripsi Item	Nama Komponen
<b>Komitmen Organisasional</b>				
Komponen 1	F1-5	0,625	Saya merasa memang seharusnya saya tetap bekerja di perusahaan ini	Tidak ingin meninggalkan perusahaan
	F1-6	0,874	saya sadar akan hal buruk yang akan terjadi bila saya meninggalkan perusahaan	
	F1-7	0,909	saya enggan untuk meninggalkan perusahaan	
	F1-8	0,942	saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan	
Komponen 2	F1-1	0,728	saya memiliki keinginan tinggi untuk mendukung perusahaan	keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan
	F1-2	0,629	saya memiliki perasaan senang saat berada di tempat kerja	
	F1-3	0,830	saya selalu melibatkan diri dengan perusahaan karena saya merasa hal tersebut merupakan kewajiban	
	F1-4	0,911	saya selalu mendukung perusahaan karena hal tersebut merupakan sebuah kewajiban	

Kepuasan Pembayaran				
Komponen 1	F2-15	0,863	saya puas terhadap paket tunjangan dari perusahaan	tunjangan yang diberikan perusahaan
	F2-16	0,882	saya puas mengenai sejumlah pembayaran tunjangan dari perusahaan	
	F2-17	0,855	saya puas terhadap nilai dalam tunjangan dari perusahaan	
	F2-18	0,921	saya puas terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya	
Komponen 2	F2-1	0,795	saya merasa puas dengan gaji bersih yang diberikan oleh perusahaan	Tingkat gaji
	F2-2	0,850	saya merasa puas dengan gaji yang diberikan saat ini	
	F2-3	0,828	saya merasa puas dengan tingkat keseluruhan gaji	
	F2-4	0,787	saya puas dengan besarnya gaji yang diberikan saat ini	
Komponen 3	F2-11	0,796	saya merasa puas dengan kenaikan gaji saat ini	Peningkatan gaji
	F2-12	0,874	saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang pernah diberikan sebelumnya	
	F2-13	0,823	saya merasa puas dengan cara penentuan kenaikan gaji di perusahaan	
	F2-14	0,778	saya merasa puas terhadap pimpinan yang memegang kunci gaji saya	
Komponen 4	F2-5	0,544	saya merasa puas dengan struktur pembayaran oleh perusahaan	Struktur/pengelolaan gaji
	F2-6	0,708	saya merasa puas dengan informasi yang diberikan perusahaan mengenai pembayaran yang berhubungan dengan saya	
	F2-7	0,679	saya merasa puas mengenai pembayaran pada pekerjaan lain yang diberikan perusahaan	

	F2-8	0,777	saya merasa puas dengan konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan	
	F2-9	0,651	saya merasa puas terhadap perbedaan pembayaran pada setiap pekerjaan di perusahaan	
	F2-10	0,750	saya merasa puas terhadap administrasi pembayaran di perusahaan	
<b>Work Life Balance</b>				
Komponen 1	F3-1	0,900	saya merasa kebahagiaan hidup pribadi saya terganggu karena pekerjaan yang saya lakukan	<i>work interference with personal life</i>
	F3-2	0,922	saya merasa bahwa pekerjaan menyebabkan kehidupan pribadi saya menjadi sulit	
	F3-3	0,852	saya merasa telah mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan	
	F3-4	0,701	saya kehilangan kesempatan untuk melakukan aktifitas pribadi karena pekerjaan	
Komponen 2	F3-5	0,531	kehidupan pribadi saya menyebabkan hilangnya semangat bekerja	<i>personal life interference with work</i>
	F3-6	0,950	pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi	
	F3-7	0,935	pekerjaan saya menjadi terganggu karena adanya masalah pribadi	
<b>Leader Member Exchange</b>				
Komponen 1	F4-3	0,748	saya berpihak pada pimpinan saya dan begitu pula sebaliknya	Kualitas hubungan pimpinan dan karyawan
	F4-4	0,778	saya mengetahui tingkat kepuasan pimpinan saya terhadap pekerjaan	
	F4-5	0,770	pimpinan saya bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	

	F4-6	0,818	pimpinan saya bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki	
	F4-7	0,883	saya memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinan saya	
	F4-8	0,633	terdapat efektivitas hubungan kerja antara saya dan pimpinan	
Komponen 2	F4-1	0,931	pimpinan saya mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya	Kepedulian pimpinan terhadap karyawan
	F4-2	0,835	pimpinan saya mengakui dan menghargai potensi karyawannya	
<b>Peluang Promosi</b>				
Komponen 1	F5-4	0,822	dengan pengalaman kerja saya yang tinggi maka saya memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan	kemampuan dan latar belakang karyawan
	F5-5	0,910	dengan kemampuan manajerial saya yang baik maka saya memiliki peluang besar untuk dipromosikan	
	F5-6	0,642	Dengan latar belakang pendidikan saya yang tinggi maka saya berpeluang untuk dipromosikan	
	F5-7	0,831	Saya mendapatkan perhatian khusus dari atasan karena kecakapan baik yang saya miliki	
	F5-8	0,561	saya berkontribusi dengan baik di perusahaan, oleh karena itu saya cepat dipromosikan	

	F5-9	0,850	atasan memberi perhatian khusus kepada saya karena saya memiliki daya cipta yang baik	
Komponen 2	F5-1	0,917	saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara adil	kejujuran dan loyalitas
	F5-2	1,007	saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara transparan	
	F5-3	0,761	adanya kesempatan pada karyawan yang memiliki loyalitas tinggi untuk dipromosikan	
<b>Burnout</b>				
Komponen 1	F6-1	0,890	saya merasa terkuras secara emosional mengenai tuntutan pekerjaan	kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan
	F6-2	0,929	saya memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan	
	F6-3	0,820	saya merasa putus asa terhadap tuntutan pekerjaan dan <i>deadline</i>	
	F6-4	0,819	saya menjadi mudah tersinggung dan mudah marah ketika memikirkan tuntutan pekerjaan yang diberikan	
	F6-5	0,449	saya merasa tidak seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan saya	
Komponen 2	F6-6	0,877	saya merasa ingin menjaga jarak dengan atasan	perasaan buruk terhadap pimpinan
	F6-7	0,740	saya merasa ingin menjauh dari lingkungan sosial saat memikirkan tuntutan pekerjaan	
	F6-8	0,879	saya merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan	
Komponen 3	F6-9	0,833	saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya	menurunkan pencapaian pribadi
	F6-10	0,829	saya merasa tidak puas dengan kehidupan yang saya jalani	

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)



Tahapan terakhir dalam analisis faktor adalah memilih *surrogates variables* atau variabel pengganti. Pada tahap ini peneliti akan memilih *surrogates variables* untuk dipergunakan dalam analisis selanjutnya, yaitu analisis uji beda. Menurut Supranto (2010:330) *surrogates variables* merupakan suatu subset variabel asli / awal yang dipilih untuk dipergunakan di dalam analisis multivariat lebih lanjut, dengan mengkaji matriks faktor peneliti bias memilih untuk setiap faktor, variabel dengan nilai *loading* yang besar ( $\geq 0,30$ ) pada faktor yang bersangkutan. Sehingga peneliti akan memilih variabel pengganti dengan menganalisis table matriks komponen atau matriks faktor yang sudah dirotasi pada tahap sebelumnya komponen faktor yang memiliki *loading factor* yang paling tinggi pada setiap komponen akan dipilih menjadi variabel pengganti atau *surrogate variables* dari komponen baru yang terbentuk.

Pemilihan *surrogates variables* untuk faktor Komitmen Organisasional dapat dilakukan dengan melihat Tabel 34. Pada komponen 1, F1-8 memiliki *loading factor* sebesar 0,942 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 1, sehingga F1-8 (saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 1. F1-4 memiliki *loading factor* sebesar 0,911 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 2, sehingga F1-4 (saya selalu

mendukung perusahaan karena hal tersebut merupakan sebuah kewajiban) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 2.

Pemilihan *surrogates variables* untuk faktor Kepuasan Pembayaran dapat dilakukan dengan melihat Tabel 36. Pada komponen 1, F2-18 memiliki *loading factor* sebesar 0,921 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 1, sehingga F2-18 (saya puas terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 1. F2-2 memiliki *loading factor* sebesar 0,850 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 2, sehingga F2-2 (saya merasa puas dengan gaji yang diberikan saat ini) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 2. F2-12 memiliki *loading factor* sebesar 0,874 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 3, sehingga F2-12 (saya merasa puas dengan cara penentuan kenaikan gaji di perusahaan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 3. F2-8 memiliki *loading factor* sebesar 0,777 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 4, sehingga F2-8 (saya merasa puas dengan konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 4.

Pemilihan *surrogates variables* untuk faktor *Work Life Balance* dapat dilakukan dengan melihat Tabel 38. Pada komponen 1, F3-2 memiliki *loading*

*factor* sebesar 0,922 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 1, sehingga F3-2 (saya merasa bahwa pekerjaan menyebabkan kehidupan pribadi saya menjadi sulit) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 1. F3-6 memiliki *loading factor* sebesar 0,950 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 2, sehingga F3-6 (pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 2.

Pemilihan *surrogates variables* untuk faktor *Leader Member Exchange* dapat dilakukan dengan melihat Tabel 40. Pada komponen 1, F4-7 memiliki *loading factor* sebesar 0,883 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 1, sehingga F4-7 (saya memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinan saya) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 1. Pada komponen 2, F4-1 memiliki *loading factor* sebesar 0,931 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 2, sehingga F4-1 (pimpinan saya mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 2.

Pemilihan *surrogates variables* untuk faktor Peluang Promosi dapat dilakukan dengan melihat Tabel 42. Pada komponen 1, F5-5 memiliki *loading factor* sebesar 0,910 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi

dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 1, sehingga F5-5 (dengan kemampuan manajerial saya yang baik maka saya memiliki peluang besar untuk dipromosikan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 1. F5-2 memiliki *loading factor* sebesar 1,007 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 2, sehingga F5-2 (saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara transparan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 2.

Pemilihan *surrogates variables* untuk faktor *Burnout* dapat dilakukan dengan melihat Tabel 44. Pada komponen 1, F6-2 memiliki *loading factor* sebesar 0,929 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 1, sehingga F6-2 (saya memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 1. F6-8 memiliki *loading factor* sebesar 0,879 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 2, sehingga F6-8 (saya merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 2. F6-9 memiliki *loading factor* sebesar 0,833 dan nilai ini merupakan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan komponen faktor lainnya pada komponen 3, sehingga F6-9 (saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya) dipilih sebagai *surrogate variables* untuk mewakili komponen 3. *Surrogate variables* yang

sudah dipilih untuk semua faktor diatas akan digunakan untuk keperluan analisis selanjutnya, yaitu analisis uji beda.

Berikut tabel ringkasan analisis faktor untuk pemilihan *surrogate variables*

Tabel 51 Ringkasan Hasil Analisis Faktor – Pemilihan *Surrogate Variables*

	Item	Loading Factor	Deskripsi Item	Nama Komponen
<b>Komitmen Organisasional</b>				
Komponen 1	F1-8	0,942	Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan	Tidak ingin meninggalkan perusahaan
Komponen 2	F1-4	0,911	Saya selalu mendukung perusahaan karena hal tersebut merupakan sebuah kewajiban	Keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan
<b>Kepuasan Pembayaran</b>				
Komponen 1	F2-18	0,921	Saya puas terhadap sejumlah tunjangan yang diberikan perusahaan kepada saya	Tunjangan yang diberikan perusahaan
Komponen 2	F2-2	0,850	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan saat ini	Tingkat gaji
Komponen 3	F2-12	0,874	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang pernah diberikan sebelumnya	Peningkatan gaji
Komponen 4	F2-8	0,777	Saya merasa puas dengan konsistensi kebijakan pembayaran perusahaan	Struktur/penge lolaan gaji
<b>Work Life Balance</b>				
Komponen 1	F3-2	0,922	Saya merasa bahwa pekerjaan menyebabkan kehidupan pribadi saya menjadi sulit	Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi

Komponen 2	F3-6	0,950	Pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi	Gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan
<b>Leader Member Exchange</b>				
Komponen 1	F4-7	0,883	Saya memiliki keyakinan terhadap pimpinan sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pimpinan saya	Kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan
Komponen 2	F4-1	0,931	Pimpinan saya mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawannya	Kepedulian pimpinan terhadap karyawan
<b>Peluang Promosi</b>				
Komponen 1	F5-5	0,910	Dengan kemampuan manajerial saya yang baik maka saya memiliki peluang besar untuk dipromosikan	Kemampuan dan latar belakang karyawan
Komponen 2	F5-2	1,007	Saya merasa promosi jabatan telah dilakukan secara transparan	Kejujuran dan loyalitas
<b>Burnout</b>				
Komponen 1	F6-2	0,929	Saya memiliki perasaan tertekan dengan tuntutan pekerjaan	Kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan
Komponen 2	F6-8	0,879	Saya merasa muncul perasaan negatif dan sinis terhadap atasan yang memberikan tuntutan	Perasaan buruk terhadap pimpinan
Komponen 3	F6-9	0,833	Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya	Menurunkan pencapaian pribadi

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)



### 3. Pembahasan *Independent Samples T-Test*

Rumusan masalah yang kedua adalah “Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Turnover Intention* antara karyawan generasi X dan generasi Y?”. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut maka peneliti menggunakan metode *Independent Samples T-Test*.

Menurut Uyanto (2009) dalam Rachmawati (2017) hasil *Levene's Test for Equality of Variances* yang lebih kecil dari 0,05 ( $<0,05$ ) memiliki arti bahwa asumsi kedua varians tidak sama (*equal variance not assumed*). Sehingga apabila nilai signifikansi untuk *Levene's Test for Equality of Variances* pada hasil *output* SPSS lebih besar dari 0,05 ( $>0,05$ ) menunjukkan bahwa kedua kelompok sampel tersebut memiliki varian yang sama, maka dalam uji t (*Independent Samples T Test*) digunakan data pada baris atas (*equal variances assumed*), namun apabila nilai signifikansi lebih kecil atau kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ) maka dalam uji t digunakan data pada baris bawah (*equal variances not assumed*).

Berdasarkan tabel 46, dari keseluruhan komponen (item) yang diuji yaitu sebanyak 20 komponen, terdapat 3 komponen yang memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ) yaitu komponen komitmen berkelanjutan dengan nilai signifikansi sebesar 0,004; komponen depersonalisasi dengan nilai signifikansi sebesar 0,001; dan komponen menurunkan pencapaian pribadi dengan nilai signifikansi sebesar 0,040. Ketiga komponen tersebut memiliki



nilai signifikansi di bawah atau kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa data pada item tersebut tidak homogen atau dapat diasumsikan bahwa kedua kelompok (dalam hal ini adalah generasi X dan generasi Y PT ABC Sidoarjo) tidak memiliki varian yang sama pada item tersebut, sehingga dalam *Independent Samples T Test* digunakan data pada baris *equal variance not assumed*, sedangkan untuk 17 item lainnya telah memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 ( $>0,05$ ) yang menunjukkan bahwa data pada item tersebut homogen atau memiliki varian yang sama, sehingga digunakan data pada baris *equal variences assumed* dalam uji t (*Independent Samples T Test*).

Tabel 47 merupakan hasil analisis data untuk *Independent Samples T Test* dengan menggunakan IBM SPSS *Statistic 25*, Menurut Uyanto (2009) dalam Rachmawati (2017) jika *p-value (2-tailed)* memberikan nilai lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa kedua sampel memiliki perbedaan yang signifikan. Sehingga berdasarkan hasil *output* SPSS jika nilai signifikansi (*2-tailed*) lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa pada kedua sampel tidak terdapat perbedaan yang signifikan, namun jika nilai signifikansi (*2-tailed*) kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa pada kedua sampel terdapat perbedaan yang signifikan.

Faktor komitmen organisasional untuk komponen komitmen afektif dan komitmen normatif memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), sehingga dapat diartikan bahwa faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dilihat dari faktor

komitmen organisasional tidak memiliki perbedaan yang signifikan untuk komponen komitmen afektif dan komitmen normatif. Namun bila dilihat dari komponen komitmen organisasional terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan generasi X dan generasi Y, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,004 dimana nilai ini kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ). Selisih rata-rata komitmen berkelanjutan karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,272 atau 27,2% dimana karyawan generasi X memiliki komitmen berkelanjutan lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi Y yaitu sebesar 3,51. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Yoveline (2015) yang menyatakan bahwa rata-rata 70% generasi Y hanya akan tinggal selama 2 tahun di sebuah organisasi dan kemudian mereka akan pindah ke organisasi lainnya. Penelitian lain yang juga menguatkan hal ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Swiggard (2011) yang menyatakan bahwa generasi Y mempunyai kecenderungan 2 kali lebih besar untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun pertama mereka bekerja dibandingkan dengan generasi X. Hal yang menyebabkan generasi Y memiliki jenjang karir yang lebih pendek dibandingkan generasi X, dikarenakan karakteristik yang dimiliki oleh generasi Y yang dimana mereka adalah tipe individu yang menyukai tantangan dan memiliki toleransi kebosanan yang rendah (Solnet & Hood, 2008).

Faktor kepuasan pembayaran untuk komponen tingkat gaji, struktur/pengelolaan gaji, peningkatan gaji, dan tunjangan memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), sehingga dapat diartikan bahwa faktor yang

memperngaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dilihat dari faktor kepuasan pembayaran tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Baik karyawan generasi X maupun karyawan generasi Y memiliki kepuasan pembayaran sedang.

Faktor *work life balance* untuk komponen *work interference with personal life* dan *personal life interference with work* memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), sehingga dapat diartikan bahwa faktor yang memperngaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dilihat dari faktor *work life balance* tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Baik karyawan generasi X maupun karyawan generasi Y memiliki ketidakseimbangan antara hidup dan pekerjaan cukup-cenderung rendah, yang berarti pekerjaan karyawan baik generasi X maupun Y tidak banyak berpengaruh pada kehidupan pribadi karyawan.

Faktor *leader member exchange* untuk komponen *respect*, *trust*, dan *obligation* memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), sehingga dapat diartikan bahwa faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dilihat dari faktor *leader member exchange* tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Baik karyawan generasi X maupun karyawan generasi Y memiliki kualitas hubungan antara karyawan dan pimpinan yang cenderung tinggi.

Faktor peluang promosi untuk komponen kejujuran, loyalitas, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan inisiatif memiliki nilai signifikansi

lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), sehingga dapat diartikan bahwa faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dilihat dari faktor peluang promosi tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Baik karyawan generasi X maupun karyawan generasi Y memiliki promosi yang cenderung sedang.

Faktor *Burnout* untuk kelelahan emosional memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ), sehingga dapat diartikan bahwa faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dilihat dari faktor *burnout* tidak memiliki perbedaan yang signifikan untuk komponen kelelahan emosional. Namun bila dilihat dari komponen depersonalisasi dan komponen penurunan pencapaian pribadi terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan generasi X dan generasi Y, hal ini dapat dilihat dari komponen depersonalisasi yang memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001 dimana nilai ini kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ). Selisih rata-rata depersonalisasi karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,212 atau 21,2% dimana karyawan generasi Y memiliki depersonalisasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi X yaitu sebesar 2,37. Selain itu dapat dilihat dari komponen penurunan pencapaian pribadi yang memiliki nilai signifikansi sebesar 0,040 dimana nilai ini kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ). Selisih rata-rata penurunan pencapaian pribadi karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,215 atau 21,5% dimana karyawan generasi Y memiliki *burnout* lebih tinggi bila dibandingkan

dengan karyawan generasi X yaitu sebesar 2,28. Hasil tersebut juga didukung dengan pernyataan Maslach et al (2001) yang mengemukakan bahwa umur diasumsikan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi *burnout*. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa *burnout* dapat ditemukan pada karyawan yang muda (generasi Y). Karyawan muda yang belum memiliki banyak pengalaman dalam bekerja, tetapi memiliki tanggung jawab yang lebih besar akan lebih dimungkinkan resiko kerja yang tinggi dan menjadi peringatan akan melakukan *burnout*. Begitu pula karyawan yang telah menikah atau telah tinggal dengan suami atau istri akan lebih sedikit menderita *burnout* dibandingkan karyawan yang masih *single* atau belum memiliki suami atau istri. Karyawan yang belum menikah atau mengalami perceraian akan memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk *burnout* (Shaufeli et al, 1998)

Kesimpulan hasil uji beda analisis di atas adalah, faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo hanya memiliki perbedaan yang signifikan pada faktor komitmen organisasional dan faktor *burnout*. Nilai signifikansi pada faktor komitmen organisasional untuk komponen komitmen berkelanjutan sebesar 0,004, hasil uji beda tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi X memiliki rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi Y dengan selisih rata-rata sebesar 27,2%. Sedangkan nilai signifikansi pada faktor *burnout* untuk komponen depersonalisasi dan menurunkan pencapaian pribadi masing-masing sebesar 0,001 dan 0,40.; hasil uji beda tersebut

menunjukkan bahwa karyawan generasi Y memiliki rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi X dengan selisih rata-rata masing-masing sebesar 21,1% dan 21,5%. Namun tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan generasi x dan generasi y pada PT ABC Sidoarjo jika dilihat dari faktor kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, dan peluang promosi.

#### 4. Pembahasan Hasil Analisis Varians

Rumusan masalah ketiga pada penelitian ini adalah “Faktor - faktor apa saja yang mempengaruhi munculnya *Turnover Intention* secara dominan pada karyawan generasi X dan generasi Y?”. Berdasarkan penelitian Jayakusumah (2011:114) dalam menentukan faktor - faktor yang paling dominan adalah dengan melihat pada total nilai varians pada tabel *Total Varians Explained*, berdasarkan hasil penelitian tersebut dan dari hasil analisis secara keseluruhan, faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan adalah; Faktor peluang promosi dengan total nilai varians sebesar 79,659%; faktor kepuasan pembayaran dengan total nilai varians sebesar 74,123%; faktor *work life balance* dengan total nilai varians sebesar 70,218%; faktor komitmen organisasional dengan total nilai varians sebesar 69,885%; faktor *leader member exchange* dengan total nilai varians sebesar 64,734%; dan urutan terakhir yaitu faktor *burnout* dengan total nilai varians sebesar 63,362%.



Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan urutan pertama pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo adalah peluang promosi dengan total nilai varians 79,659%. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian Santos & Cox (2000) dalam Kian (2012) bahwa karyawan generasi X lebih menyukai organisasi yang memberi mereka otonomi yang tinggi, dan kesempatan terus menerus untuk pertumbuhan secara profesional. Begitu juga salah satu karakteristik hasil penelitian Balci & Bozkurt (2013) menyebutkan bahwa karyawan generasi X bersedia mengambil peran pemimpin di tempat kerja, selain itu otonomi dan kemandirian merupakan nilai yang penting dalam bekerja. Itulah beberapa penelitian yang mendukung hasil penelitian ini bahwa peluang promosi sangat dominan dalam mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi X, sebab karyawan generasi X dapat memenuhi harapan mereka dengan adanya peluang promosi dari PT ABC Sidoarjo.

Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan urutan kedua pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo adalah kepuasan pembayaran dengan total nilai varians 74,123%. Cloutier & Morin (2013) menjelaskan bahwa gaji / pembayaran merupakan hal yang penting bagi karyawan di suatu organisasi karena tujuan gaji adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong pekerja dalam mengarahkan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu pula penelitian Heneman & Schwab (1985) dalam Sylvianasari (2014) menjelaskan bahwa kepuasan gaji di perusahaan



akan menentukan sikap karyawan yang mana akan berdampak pada kesuksesan perusahaan tersebut di masa depan. Hal tersebut didukung oleh data dari penelitian yang dilakukan oleh Bordia & Blau (2003), yaitu penurunan kinerja individu sebesar 23%, tingkat absensi karyawan sebesar 12 %, dan *turnover* sebesar 65% baik pada generasi X maupun Y. Bordia & Blau (2003) menyimpulkan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap pembayaran oleh perusahaan akan berdampak paling besar pada tingkat *turnover* di suatu perusahaan.

Sedangkan untuk faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor Kepuasan Pembayaran dengan total nilai varians sebesar 77,616%; Faktor *Work Life Balance* dengan total nilai varians sebesar 75,938%; Faktor *Burnout* dengan total nilai varians sebesar 75,631%; Faktor Peluang Promosi dengan total nilai varians sebesar 72,333%; Faktor *Leader Member Exchange* dengan total nilai varians sebesar 72,073%; dan urutan terakhir yaitu Faktor Komitmen Organisasional dengan total nilai varians sebesar 68,208%.

Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan urutan pertama pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo adalah kepuasan pembayaran dengan total nilai varians 77,616%. Kepuasan pembayaran dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan

(Andini, 2006:3). Penelitian yang sudah ada sebelumnya memang mengarahkan kepada dugaan bahwa terdapat perbedaan kepuasan pembayaran antara generasi X dan generasi Y dimana generasi Y memiliki skor yang lebih rendah dari generasi X karena menurut Gursoy dkk (2008) generasi Y merupakan generasi yang cenderung tidak merasa puas dengan gaji yang mereka dapat di perusahaan.

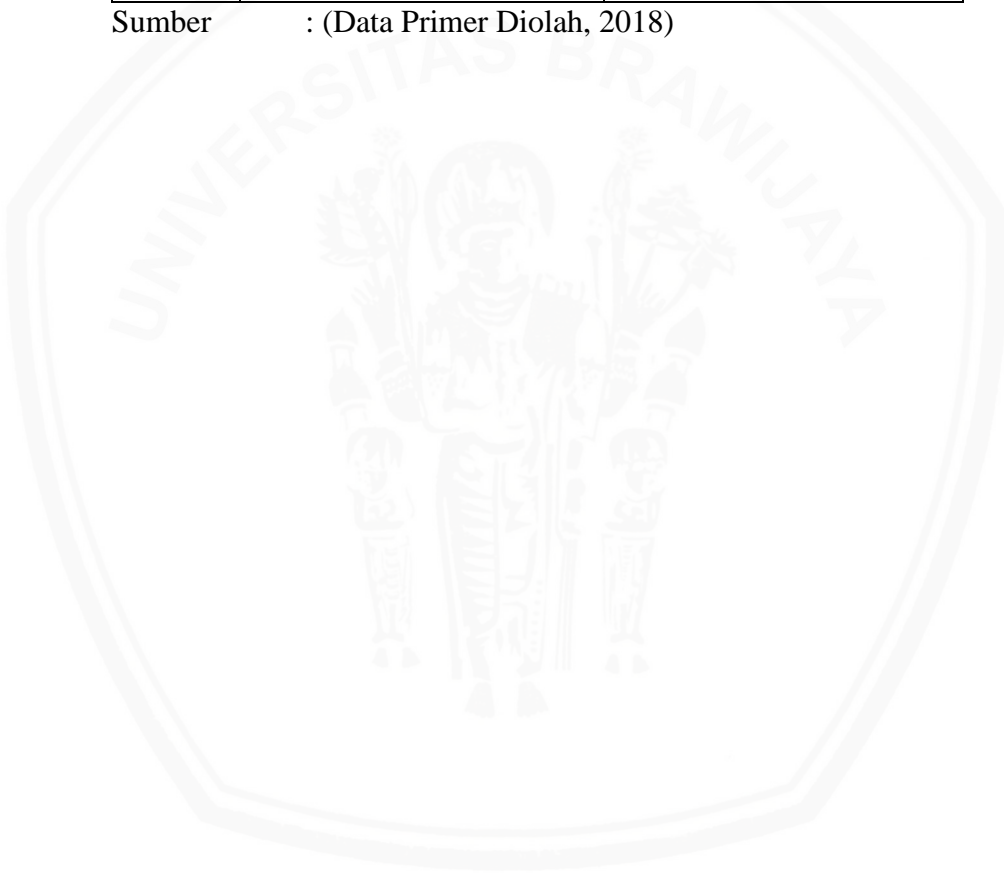
Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* secara dominan urutan kedua pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo adalah *work life balance* dengan total nilai varians sebesar 75,938%. Faktor psikologis menjadi penyebab yang kerap ditemukan dalam berbagai kasus intensi *turnover*. Tuntutan kerja yang tinggi dan tidak diimbangi dengan fleksibilitas kerja membuat karyawan generasi Y tidak betah dalam bekerja. Salah satu faktor yang bersifat psikologis adalah faktor *work-life balance*. *Work-life balance* mengacu pada efektivitas mengatur aktivitas antara bekerja dan aktivitas lain yang penting bagi orang seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri serta hiburan dan rekreasi (Noor, 2011:3). Berikut tabel ringkasan hasil *Total Variance Explained* pada karyawan generasi X dan generasi Y, yang mana akan menunjukkan dfaktor dominan pada masing – masing generasi di PT ABC Sidoarjo.

Tabel 52 Ringkasan Hasil Faktor yang Dominan Mempengaruhi

*Turnover Intention* pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y

No.	Faktor Dominan	
	Generasi X	Generasi Y
1	Peluang Promosi	Kepuasan Pembayaran
2	Kepuasan Pembayaran	<i>Work Life Balance</i>
3	<i>Work life balance</i>	<i>Burnout</i>
4	Komitmen organisasional	Peluang Promosi
5	<i>Leader Member Exchange</i>	<i>Leader Member Exchange</i>
6	<i>Burnout</i>	<i>Komitmen organisasional</i>

Sumber : (Data Primer Diolah, 2018)



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan penentuan faktor – faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

##### 1. Analisis Faktor

Melalui analisis faktor, diperoleh komponen-komponen yang membentuk 6 faktor sebagai berikut :

- a. Faktor komitmen organisasional, komponen pembentuknya adalah tidak ingin meninggalkan perusahaan dan keterlibatan diri serta keinginan untuk mendukung perusahaan.
- b. Faktor kepuasan pembayaran, komponen pembentuknya adalah tunjangan yang diberikan, tingkat gaji, peningkatan gaji, dan struktur/pengelolaan gaji.
- c. Faktor *work life balance*, komponen pembentuknya adalah gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi dan gangguan pribadi terhadap pekerjaan.
- d. Faktor *leader member exchange*, komponen pembentuknya adalah kualitas hubungan karyawan dengan pimpinan.
- e. Faktor peluang promosi, komponen pembentuknya adalah kemampuan dan latar belakang karyawan, kejujuran dan loyalitas karyawan.

- f. Faktor *burnout*, komponen pembentuknya adalah kelelahan emosional dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kemampuan, perasaan buruk terhadap pimpinan, dan menurunkan pencapaian pribadi.

## 2. Uji Beda

Uji beda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y, hasilnya adalah sebagai berikut :

- a. Terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor komitmen organisasional pada komponen komitmen berkelanjutan dengan nilai signifikansi 0,004. Hasil uji beda menunjukkan bahwa selisih rata-rata komitmen berkelanjutan karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,272 atau 27,2% dimana karyawan generasi X memiliki komitmen berkelanjutan lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi Y yaitu sebesar 3,51.
- b. Terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor *burnout* pada komponen depersonalisasi dengan nilai signifikansi 0,001. Hasil uji beda menunjukkan bahwa selisih rata-rata komitmen berkelanjutan karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,212 atau 21,2% dimana karyawan generasi Y memiliki depersonalisasi lebih tinggi bila

dibandingkan dengan karyawan generasi X yaitu sebesar 2,37.

- c. Terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor *burnout* pada komponen menurunkan pencapaian pribadi dengan nilai signifikansi 0,040. Hasil uji beda menunjukkan bahwa selisih rata-rata penurunan pencapaian pribadi karyawan antara karyawan generasi X dan generasi Y sebesar 0,215 atau 21,5% dimana karyawan generasi Y memiliki penurunan pencapaian pribadi lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan generasi X yaitu sebesar 2,28.
- d. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y pada PT ABC bila dilihat dari faktor kepuasan pembayaran, *work life balance*, *leader member exchange*, dan peluang promosi. Hasil uji beda menunjukkan nilai signifikansi untuk keempat faktor tersebut lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ).

### 3. Analisis Varians

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis varians secara keseluruhan, dapat diketahui faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi X pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor peluang promosi dengan total nilai varians sebesar 79,659%; faktor kepuasan pembayaran dengan total nilai

varians sebesar 74,123%; faktor *work life balance* dengan total nilai varians sebesar 70,218%; faktor komitmen organisasional dengan total nilai varians sebesar 69,885%; faktor *leader member exchange* dengan total nilai varians sebesar 64,734%; dan urutan terakhir yaitu faktor *burnout* dengan total nilai varians sebesar 63,362%.

Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi *turnover intention* secara dominan pada karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo, secara berurutan sebagai berikut : Faktor Kepuasan Pembayaran dengan total nilai varians sebesar 77,616%; Faktor *Work Life Balance* dengan total nilai varians sebesar 75,938%; Faktor *Burnout* dengan total nilai varians sebesar 75,631%; Faktor Peluang Promosi dengan total nilai varians sebesar 72,333%; Faktor *Leader Member Exchange* dengan total nilai varians sebesar 72,073%; dan urutan terakhir yaitu Faktor Komitmen Organisasional dengan total nilai varians sebesar 68,208%.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian, dapat diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut :

1. PT ABC Sidoarjo, adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut :
  - a. Melihat hasil penelitian, secara keseluruhan rata-rata komitmen organisasional dan *leader member exchange* cukup tinggi namun masih perlu untuk ditingkatkan, yaitu



masing-masing sebesar 3,82 dan 3,61. Mengingat bahwa komitmen organisasional dan *leader member exchange* merupakan faktor-faktor yang memberntuk dan dapat pula meningkatkan maupun merendahkan *Turnover Intention* karyawan, maka manajemen hendaknya harus dapat mempertahankan bahkan meningkatkan komitmen organisasional dan kualitas *leader member exchange* yang dimiliki karyawan. Perusahaan dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai masukan dan saran untuk meningkatkan upayanya supaya karyawan memiliki komitmen organisasional dan kualitas *leader member exchange* yang tinggi. Ada pula membangun komitmen organisasional dapat membentuk citra perusahaan tidak hanya di mata pelanggan namun juga di mata karyawan menjadi baik. Selain itu *leader member exchange* dapat dibangun dengan meningkatkan kualitas hubungan baik antara pimpinan dan karyawan, hal tersebut membuat karyawan merasa lebih nyaman dengan lingkungan perusahaan. Dengan begitu bila kedua faktor tersebut dapat lebih ditingkatkan maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan PT ABC Sidoarjo.

- b. Peluang Promosi merupakan faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan

generasi X pada PT ABC Sidoarjo dengan nilai total varians sebesar 79,659%, artinya bahwa faktor ini berpengaruh paling besar diantara 5 faktor lainnya bagi generasi X. Kepuasan Pembayaran merupakan faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan generasi Y pada PT ABC Sidoarjo dengan nilai total varians sebesar 77,616%, artinya bahwa faktor ini berpengaruh paling besar diantara 5 faktor lainnya bagi generasi Y. Maka dari itu, perusahaan sebaiknya berusaha memperhatikan dan lebih transparan dalam melakukan penilaian karyawan sehingga karyawan mengetahui dengan jelas kriteria supaya dapat dipromosikan. Selain itu perusahaan baiknya juga meningkatkan kualitas kepuasan pembayaran pada karyawan karena dengan terpenuhinya harapan karyawan akan tingkat gaji, struktur / pengelolaan gaji, peningkatan gaji, dan tunjangan; dengan begitu karyawan akan mempertahankan dirinya di perusahaan.

2. Peneliti selanjutnya, adapun saran - saran sebagai berikut :
  - a. Penelitian selanjutnya disarankan agar responden mendapatkan penjelasan yang cukup sebelum melakukan pengisian kuesioner, sehingga pernyataan – pernyataan di

dalam kuesioner dapat benar – benar dipahami maksudnya oleh responden.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yakni dalam program studi ilmu administrasi bisnis.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi IV, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- Barford, I.N., dan Hester, P.T. 2011. “*Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory.*” A Publication of The Defense Acquisition University (Januari)
- Bechtel, R.B., 2002. *Environmental Psychology*. John Wiley & Sons, Inc..
- Budi Santoso, 2006. *Beban Kerja Kondisi Kerja, Kepemimpinan, Masalah Pribadi, Gaji dan Fasilitas dan Keinginan Berhenti Manajer Penjualan PT XYZ.*
- Cohen. A and Gulon. R 2007. *Predictin Absenteeism and turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes; An empirical Examination of Female Employee in Long term Nursing Care Development International,12(S).*
- Chang, C.C., Chiu, C.M., dan Chen, C.A. 2010. “*The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government.*” Total Quality Management & Business Excellence.
- Chen,Y.Y., Park, J., dan Park, A. 2012. “*Existence, Relatedness, or Growth? Examining Turnover Intention of Public Child Welfare Caseworkers from a Human Needs Approach.*” *Children and Youth Services.*

- Cran, C. 2010. *101 Ways to Make Generations X, Y and Boomers Happy at Work*.  
Vancouver: Synthesis at Work Inc.
- Gibson, J.W., Greenwood, R.A., dan Murphy, E.F.Jr. 2009. “*Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs*.” *Journal of Diversity Management*
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi 3.  
Semarang : BP. UNDIP.
- Handoko, T.Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.  
Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto, H.M., 2007. *Sistem Informasi Keperilakuan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Luthans, Red, 2002. *Organization Behavior*, Nine Edition, Irwin McGraw Hill,  
New York.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J., 2007. *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P., 2001. *Job burnout*. Annual review of psychology, 52(1), pp.397-422.
- Mathis, Robert. L and Jackson, Jhon. H. 2009. *Human Resources Management*.  
Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, JP, and Allen N.J, 1991. *A Three Component Conceptualization of organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*.

- Mobley, W. H. 1996. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*, Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Mustafa, Zainal, EQ. 2009. *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi, Edisi Pertama, Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Narbuko C., Achmadi A, 2013. *Metodologi Penelitian*, Jakarta.
- Porter, Michael, E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Robbins, Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Prehalindo.
- Sarwono J., 2016. *Prosedur-Prosedur Analisis Populer Aplikasi Riset Skripsi dan Tesis dengan Views*, Yogyakarta.
- Simamora, S.P. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, H, Ahmad, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Produksi Pada PT. Riau Crum Rubber Factory, Skripsi*, Medan, 2006
- Sugiyono Prof. Dr., 2012, *Metode Penelitian*. Alfabeta : Bandung.
- Supranto, J. 2010. *Analisis Multivariat : Arti dan Interpretasi, Cetakan Kedua*. Jakarta : Rineka Cipta
- Tolbize, A. 2008. “*Generational differences in the workplace.*” Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota (Agustus).
- Yukl, Gary, 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan, Jakarta: Prenhallindo..

Zeffane, Rachid, 1994, *Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach*, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9.

## **JURNAL**

Adebayo, S.O. and Ogunsina, S.O., 2011. *Influence of supervisory behaviour and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti State*. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), p.13.

Almalki, M.J., FitzGerald, G. and Clark, M., 2012. *The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia*. *BMC health services research*, 12(1), p.314.

Andini, R., 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)* (Doctoral dissertation, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).

Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. and Welsh, T.A., 2001. *War for talent, part two*. *The McKinsey Quarterly*, pp.9-9.

Barford, I.N. and Hester, P.T., 2011. *Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*. DEFENSE ACQUISITION UNIV FT BELVOIR VA.

Cogin, J., 2012. *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications*. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp.2268-2294.



- Fang Y. Turnover *propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study*. *International Journal of Human Resource Management*. 2001 Jan 1;12(5):859-71.
- Gray, R., Javad, M., Power, D.M. and Sinclair, C.D., 2001. *Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension*. *Journal of business finance & accounting*, 28(3-4), pp.327-356.
- Hamid, E.S., *Disruptive Innovation: Manfaat Dan Kekurangan Dalam Konteks Pembangunan Ekonomi*.
- Hayes, B., Douglas, C. and Bonner, A., 2015. Work environment, job satisfaction, stress and burnout among haemodialysis nurses. *Journal of nursing management*, 23(5), pp.588-598.
- Jha, S., 2014. *Determinants of employee turnover intentions: a review*.
- Krisetya, E., 2013. *Rekrutmen, Seleksi dan Retensi Sumber Daya Manusia Pada Usaha Kecil Menengah: studi Kasus Pada Wafi Jati Jepara* (Doctoral dissertation, Program Studi Manajemen FEB-UKSW).
- Lancaster, L.C. and Stillman, D., 2004, March. *When generations collide: how to solve the generational puzzle at work*. In *The Management Forum Series* (pp. 1-5).
- Lee, T.W. and Maurer, S.D., 1999. *The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover*. *Journal of Managerial Issues*, pp.493-513.
- Manurung, M.T. and Ratnawati, I., 2012. *Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Stikes*

Widya Husada Semarang)(Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).

Maulana, A., 2015. *Manajemen Strategik*.

McEvoy, G.M. and Cascio, W.F., 1987. Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), pp.744-762.

Ng, T.W. and Feldman, D.C., 2009. *Re-examining the relationship between age and voluntary turnover*. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), pp.283-294.

Park, J. and Gursoy, D., 2012. *Generation effects on work engagement among US hotel employees*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp.1195-1202.

Ridlo, I.A., 2012. Turnover Karyawan "Kajian Literatur". *Serial Paper Manajemen. Public Health Movement-Indonesia*.

Rhodes, S.R., 1983. *Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis*. *Psychological bulletin*, 93(2), p.328.

Schaufeli, W. and Enzmann, D., 1998. *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.

Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L., 2007. *Purchasing behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Sulaksono, J., Rosidi, A. and Syahdan, S.A., 2014. *Perencanaan Strategis Sistem Informasi di Universitas Nusantara PGRI Kediri*. *Nusantara of Research*, pp.91-104.