

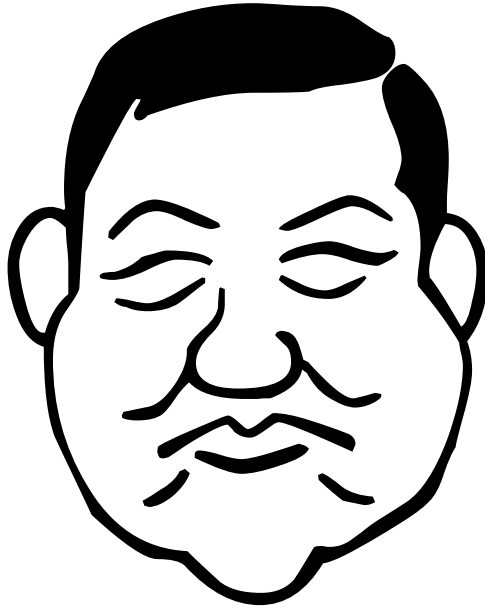
*Dr. Wilson Bogar, M.Si.*

**(ANTESEDEN  
KOMITMEN  
DAN  
NIAT  
MENINGGALKAN  
ORGANISASI)**

Kata Pengantar Oleh  
Prof. Dr. W. Kakansing, M.Si.  
(Profesor Ilmu Komunikasi Pada Universitas Negeri Manado)

CV. R.A.De.Rozarie  
ABS 978-602-17283-7-6

# Anteseden Komitmen Dan Niat Meninggalkan Organisasi



Diterbitkan Oleh  
CV. R.A.De.Rozarie  
(Anggota Ikatan Penerbit Indonesia)  
Jl. Ikan Lumba-Lumba Nomor 40 Surabaya, 60177  
Jawa Timur – Negara Kesatuan Republik Indonesia  
[www.derozarie.co.id](http://www.derozarie.co.id) – 081333330187/0819671079

ANTESEDEN KOMITMEN DAN NIAT  
MENINGGALKAN ORGANISASI  
© Agustus 2013

Eklektikus: Dr. Wilson Bogar, M.Si.  
Editor: Tomy Michael, S.H., M.H.  
Master Desain Tata Letak: Eko Puji Sulistyono

Angka Buku Standar Internasional:  
Perpustakaan Nasional Republik Indonesia  
Katalog Dalam Terbitan

Sebagian atau seluruh isi buku ini dilarang digunakan atau direproduksi dengan tujuan komersial dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari CV. R.A.De.Rozarie kecuali dalam hal penukilan untuk keperluan artikel atau karangan ilmiah dengan menyebutkan judul dan penerbit buku ini secara lengkap sebagai sumber referensi.  
Terima kasih

PENERBIT PERTAMA DENGAN KODE BATANG UNIK

## PRAKATA

Terasa bahagia ketika menyelesaikan pendidikan S3 di Universitas Brawijaya dengan kekhususan Ilmu Administrasi Bisnis. Kelulusan tersebut menghasilkan buah-buah pemikiran yang tertulis dalam karya ini.

Saya merasakan bahwa bacaan ilmiah dalam Ilmu Administrasi Bisnis belum memuaskan dahaga para pencari ilmu di dalamnya. Oleh karena dengan bimbingan Tuhan Yesus Yang Maha Kasih, karya berjudul “Anteseden Komitmen dan Niat Meninggalkan Organisasi” ini mampu menyingkap kemalasan peneliti guna menghasilkan buah tulis ilmiah berbobot, bebas plagiasi, dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki daya guna bagi masyarakat luas – karena ilmu itu *Ad infinitum*.

Manado Juni 2013

Wilson Bogar

## KATA PENGANTAR

Tentu saja masih teringat di benak kita semua, pernah populer lagu beraliran dangdut berjudul “Masa Lalu”. Dimana dalam liriknya didendangkan “...masa lalu biarlah masa lalu...”. Namun di tangan dingin Pak Wilson Bogar, masa lalu tidak sekadar masa lalu. Faktanya terungkap dalam judul buku ini.

Apabila kita membaca Kamus Bahasa Indonesia terbitan tahun 2008, frase “anteseden” memiliki arti “hal ihwal yang terjadi dahulu (terutama tentang riwayat hidup atau masa lampau seseorang)”. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang sebenarnya kurang mendapat perhatian maka hal itu sebenarnya patut menjadi perhatian. Itulah ciri peneliti yang melekat pada Pak Wilson Bogar.

Meminjam istilah yang sering tercelotehkan dalam dunia hukum yaitu *Das Sollen* dan *Dan Sein*. Setidaknya dengan adanya buku ilmiah ini, semoga Pak Wilson Bogar mampu merealisasikan *Das Sollen* sehingga muncullah apa yang disebut kemaslahatan bagi semua orang.

Bulan Juli 2013

W Kakansing

## SENARAI ISI

DRAKATA  
KATA PENGANTAR  
SENARAI ISI  
BAB I  
MANUSKRIP MULA  
BAB II  
KAJIAN MANUSKRIP  
BAB III  
MANUSKRIP KONSEP DAN HIPOTESIS  
BAB IV  
METODE OTAK  
BAB V  
HASIL KONTEMPLASI  
BAB VI  
PEMBAHASAN  
BAB VII  
MANUSKRIP AKHIR  
SENARAI MANUSKRIP

# BAB I

## MANUSKRIP MULA

Persaingan ekonomi dan bisnis di abad ke-21 (era globalisasi) dan tingkat eskalasi perubahan lingkungan eksternal menjadi sangat dinamis dengan tingkat turbulensi tinggi. Hal ini sukar diprediksi dan dikelola serta perubahan lingkungan internal terutama yang terjadi di dalam diri manusia (pegawai) melalui perubahan pola pikir dengan berbagai tuntutan kebutuhannya adalah kondisi yang tidak dapat dihindari oleh semua bisnis (yang sedang dan bahkan yang akan dilaksanakan oleh siapapun, apapun bentuknya dan berapapun besar skala usahanya).

Tidak terkecuali bisnis yang dijalankan oleh Perusahaan Umum (Perum) Pegadaian yang beroperasi di Sulawesi Utara. Siagian (2004) mengemukakan faktor yang menyebabkan manajemen makin sulit meraih keberhasilan adalah sifat persaingan yang dihadapi bukan hanya yang bersifat lokal dan domestik, akan tetapi juga regional dan bahkan global.

Kondisi ini menyebabkan manajemen dan departemen sumber daya manusia (SDM) organisasi atau perusahaan juga menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan rumit, karena di era ini peluang terjadi perebutan atau "pembajakan" tenaga kerja berkualitas oleh perusahaan lain sangat mungkin terjadi sehingga akan menghambat posisi bersaing perusahaan dan mengancam eksistensi dan perkembangan perusahaan secara berkelanjutan.

Porter (1985) menegaskan persaingan adalah inti keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Persaingan dalam dunia bisnis harus dihadapi dengan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan melalui strategi yang tepat – sesuai dengan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan itu sendiri (Wheelen and Hunger, 2010). Dalam kaitannya dengan lingkungan internal, perusahaan harus memiliki sumber daya, terutama SDM yang dapat diandalkan untuk dijadikan sebagai faktor atau sumber keunggulan bersaing dan mampu menghadapi tantangan yang bersumber dari lingkungan eksternal perusahaan.

Perusahaan, termasuk individu yang terlibat di dalamnya, harus bersedia dan mampu merubah pola pikirnya sesuai tuntutan perubahan zaman terkini dengan terus-menerus meningkatkan kemampuan SDM agar benar-benar menjadi modal intelektual (Stewart,1997; Brooking dan Motta, 1996) atau modal virtual (Roos, 1996), yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual, tetapi juga kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual (Tjakraatmadja dan Lantu, 2006).

Manajemen dan departemen SDM perusahaan di era ini tidak cukup misalnya hanya memiliki program rekrutmen dan pengembangan SDM dengan

memfasilitasi semua individu atau pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka sehingga mereka mampu menghadapi tuntutan perubahan setiap saat, tetapi perusahaan juga harus mempunyai program yang baik untuk mempertahankan pegawai sehingga mereka memiliki kepuasan terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tetap loyal atau memiliki komitmen terhadap perusahaan dan memiliki niat yang kuat untuk tetap tinggal (*intention to stay*) di dalam perusahaan serta menghindari mereka dari keinginan ke luar dari perusahaan (*intention to leave*), yang nanti pada gilirannya akan dapat mengarahkan mereka benar-benar memutuskan ke luar (*actual leave* atau *actual turnover*) dari perusahaan.

Abad ke-21, komitmen organisasi merupakan tantangan utama organisasi atau perusahaan (Luthans, 2000). Sejalan dengan Luthans (2000), Chew dan Chan (2008) mengemukakan dua isu penting organisasi yang sedang dihadapi oleh manajer adalah mendapatkan komitmen pegawai dan mempertahankan staf.

Bagi organisasi, mempertahankan pegawai berkomitmen ialah sebuah pertahanan organisasi adalah biaya rekrutmen dan seleksi yang tinggi (Rose, 1991; Pfeffer, 1998; dan Wasmuth dan Davis, 1983), ketinggalan dan kehilangan produktivitas selama periode asimilasi (Davies, 2001), kehilangan peluang bisnis (Walker, 2001), hubungan dengan pelanggan yang kurang baik (Clarke, 2001; Messmer, 2000), dan biaya tersembunyi produktivitas yang hilang (Das, 2002).

Survei dari & Company (Elizabeth *et al.*, 2001) menemukan bahwa 90% perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa lebih sulit memelihara individu berbakat saat ini dari tahun-tahun sebelumnya. Oleh karena itu, Beverly dan Sharon (2000) menegaskan bahwa sangatlah penting organisasi dan manajer mengakui retensi karyawan (pegawai) merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab yang signifikan bagi semua supervisor dan manajer. Selain itu, survei terhadap *Chief Executive Officer* (Shanon dan Keith, 2001) menemukan bahwa kontribusi terbesar untuk keberhasilan organisasional ke depan yaitu mendapatkan dan memelihara bakat karyawan (pegawai). Kenaikan retensi karyawan (pegawai) telah meningkatkan pencapaian tujuan organisasional secara signifikan, sehingga mengharuskan organisasi tersebut untuk menjadi lebih inovatif dengan program retensi karyawan (pegawai)nya.

Mathias dan Jackson (2009) menjelaskan bahwa upaya untuk mempertahankan karyawan (pegawai) telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan, diantaranya dengan perputaran lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individu ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan (pegawai) yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasional mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut.

Untuk itulah, dalam usaha mempertahankan (retensi) karyawan (pegawai), pimpinan perusahaan penting sekali memahami alasan mengapa karyawan



(pegawai) bertahan di dalam perusahaan atau sebaliknya mengapa mereka ingin/berniat meninggalkan (*intention to leave*) bahkan memutuskan ke luar dari perusahaan (*actual turnover*) atau berhenti.

Studi McKinsey (*dalam* Luthans, 2006) menemukan bahwa sebagian besar faktor penting yang mempengaruhi ketertarikan dan keinginan untuk tetap bertahan di suatu perusahaan dari para manajer dan eksekutif dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian. Beberapa bagian yang penting (dalam persentase respon) adalah (1) untuk perusahaan besar yaitu nilai dan budaya (58%), dikelola dengan baik (50%), dan tantangan kerja yang menarik (38%); (2) untuk pekerjaan yang baik, yaitu kebebasan dan otonomi (56%), tantangan kerja yang menarik (51%) dan kemajuan dan perkembangan karier (39%); dan (3) untuk kompensasi dan gaya hidup, yaitu paket remunerasi yang berbeda (29%), remunerasi total yang tinggi (23%), lokasi geografis (19%), dan rasa hormat terhadap gaya hidup karyawan (12%).

Sementara itu, Tampubolon (2008) mengatakan bahwa apabila orang (pegawai) kebutuhannya tidak dipuaskan, satu atau dua hal umumnya terjadi. Pertama, orang (pegawai) akan ke luar atau kemungkinan besar dia akan ke luar organisasi. Kedua, jika orang (pegawai) belum melihat kesempatan lain yang lebih baik di luar organisasi, dia mungkin masih tetap tinggal, tetapi dia akan bekerja dengan cara yang tidak produktif. Dia akan bekerja dalam batas yang organisasi tetapkan, tanpa ada keinginan untuk menciptakan hasil karya yang lebih baik, lebih besar dari batasan yang organisasi tentukan.

Dari pendapat yang telah diuraikan sebelumnya, jelas bahwa tidak semua pegawai yang masih bekerja di suatu perusahaan karena dia benar-benar memiliki keinginan/niat kuat untuk tetap tinggal (*intention to stay*) di dalam perusahaan itu, tetapi ada dari antara mereka yang memiliki keinginan/niat meninggalkan perusahaan, dan terhadap mereka inilah perusahaan sukar mengharapkan kontribusinya kepada perusahaan secara optimal. Lebih lanjut, pegawai yang demikian (*intention to leave* atau *turnover intention*) akhirnya akan sangat merugikan perusahaan, bila dibandingkan dengan mereka yang telah ke luar atau sudah berhenti. Hal inilah juga, antara lain, yang menjadi dasar pertimbangan penulis di dalam penulisan ini memilih salah satu variabel yang diuji adalah niat meninggalkan perusahaan.

Beberapa ahli dan peneliti terdahulu juga mengusulkan sebaiknya memilih *intention to leave* daripada *actual turnover* untuk penelitian dengan alasan pertama, karena mereka tertarik kepada pegawai yang ada sekarang, bukan mereka yang sudah meninggalkan organisasi. Kedua, *actual leave* atau *actual turnover* dipengaruhi oleh iklim ekonomi dan kondisi pasar tenaga kerja secara bersama (Dipboye *et al.*, 1994; Carsten dan Spector, 1987), artinya bahwa *actual leave* atau *actual turnover* tidak akan memberikan pemahaman benar kepada kita mengenai pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mobley *et al.*, (1978) dan Steel dan Ovalle (1984) menegaskan bahwa mereka

tertarik memilih *turnover intention* sebagai fokus penelitiannya karena dalam hasil penelitian terdahulu mengusulkan bahwa *turnover intention* pada akhirnya mengarah ke *actual turnover*.

Beberapa studi telah dilakukan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi pegawai ingin/berniat meninggalkan organisasi atau *turnover intention* atau *intention to quit*, dan sebaliknya faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi mereka ingin/berniat bertahan di dalam organisasi (*intention to stay*). Studi yang dilakukan oleh Udo dan Igbaria (1997) mengungkapkan bahwa *task characteristics*, *motivating potential score* (MPS) berhubungan positif dengan *job involvement*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *intention to stay*. *Role ambiguity* berhubungan negatif dengan MPS dan *job satisfaction*. *Role ambiguity* berhubungan positif dengan *role conflict*. *Intention to stay* berhubungan positif dengan *job involvement*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment*.

Studi dari Elangovan (2001) mengungkapkan bahwa ada hubungan kausal yang kuat antara stres dan kepuasan (stres yang tinggi mengarah ke kepuasan yang rendah) dan antara kepuasan dan komitmen (kepuasan yang rendah mengarah ke komitmen yang rendah), dan saling hubungan antara komitmen dan *turnover intentions* (komitmen yang rendah mengarah ke *intention to quit* yang besar, selanjutnya mengarah ke komitmen yang rendah).

Studi dari Siong *et al.*, (2006), menguji model yang diusulkan oleh Firth *et al.*, (2004) menemukan bahwa *job stressor* tidak berdampak langsung ke *intention to quit*. Akan tetapi perasaan komitmen pada pekerjaan dan kepuasan dengan pekerjaan, masing-masing, berkontribusi mengurangi *intention to quit*. *Job stress* berdampak langsung menuju stres, mengurangi perasaan dukungan supervisor, serta mengurangi kepuasan kerja. Perasaan dukungan supervisor berkontribusi ke perasaan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi ke perasaan komitmen kerja. Perasaan stres mengurangi perasaan komitmen kerja partisipan. Meski *job stressor* tidak memiliki pengaruh langsung ke *intention to quit*, dia memiliki pengaruh tidak langsung yang substansial melalui semua variabel lain pada model. Sebaliknya, kepuasan kerja melalui pengaruh langsung dan tidak langsungnya secara substantif mengurangi *intention to quit*.

Studi dari Low *et al.*, (2001) menunjukkan bahwa *role conflict*, *intrinsic motivation*, dan *role ambiguity* adalah antesenden yang signifikan dari *burnout*. *Job satisfaction* dan *salesperson performance* adalah hasil langsung dari *burnout* dan juga memediasi pengaruh tidak langsung *burnout* terhadap *organizational commitment* dan *intention to leave*. Studi dari Shirom (1981) kepada 404 guru di *Israeli high school*, tentang hubungan antara *stress* dan *burnout*, *burnout* dan *somatic complaints*, dan *job dissatisfaction* dan *intention to leave work*. Dia menemukan bahwa *burnout* satu bulan setelah mulai tahun ajaran/sekolah menimbulkan tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi, *somatic complaints*, dan *intention to leave* satu bulan sebelum berakhir tahun ajaran/sekolah. Studi dari Popoolao (2002) menunjukkan bahwa ada hubungan negatif signifikan antara *job*

*satisfaction* dan *turnover intentions*; ada hubungan positif signifikan antara *job satisfaction* dan *organisational commitment*; dan ada pengaruh interaksi yang signifikan *job satisfaction* dan *turnover intentions* terhadap *organisational commitment*. Studi dari Falkenburg dan Birgit (2007) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment alternative*, berpengaruh tidak signifikan terhadap *continuance commitment cost*, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan berpengaruh tidak signifikan terhadap frekuensi kemangkiran. Komitmen afektif, komitmen normatif dan *continuance commitment cost*, kecuali *continuance commitment alternative*, berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Penulisan ini, juga menganalisis berbagai faktor atau variabel yang diprediksi mempengaruhi *intention to leave*, yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *burnout*. Di samping itu, penulisan ini menguji faktor-faktor yang diprediksikan mempengaruhi keempat faktor atau variabel (*intention to leave*, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *burnout*) ini, yaitu variabel lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.

Teori-teori yang digunakan dalam tulisan ini adalah teori tindakan beralasan yang dikembangkan oleh Fesbein dan Ajzen (1975) – digunakan mempelajari niat perilaku dan perilaku. Menurut teori ini niat perilaku dan perilaku adalah dua hal yang berbeda. Niat perilaku masih merupakan suatu niat. Niat (*intention*) adalah keinginan untuk melakukan perilaku.

Niat belum berupa perilakunya. Teori tindakan beralasan menjelaskan bahwa perilaku dilakukan karena individual mempunyai niat untuk melakukannya. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, keputusan pegawai meninggalkan organisasi (*actual leave*) tidak terjadi dengan tiba-tiba, tetapi diawalinya dengan niat meninggalkan organisasi (*intention to leave*).

Teori kedua yaitu teori pertukaran sosial dari Blau (1964). Teori ini sering dipakai untuk mempelajari organisasi dalam usaha memahami lebih baik saling hubungan yang berkembang antara pekerja dan organisasi atau perusahaan. Teori ini menegaskan bahwa apabila pemberi kerja (organisasi) memberikan atau menyediakan kepada pekerja (pegawai) perlakuan baik, dan menilai kontribusi dan kesejahteraan mereka, pegawai merasakan ada dukungan yang tinggi, maka ada perasaan wajib untuk membalasnya. Perasaan wajib ini berkembang sebagai jawaban dalam bentuk tindakan melalui organisasi dan agennya dan dapat ditunjukkan melalui komitmen organisasi yang meningkat, kinerja, dan *extra-role behaviors* (Aryee *et al.*, 2002), dan biasanya kurang mencari-cari peluang pekerjaan baru. Akan tetapi, ketika mereka merasakan kurangnya dukungan organisasi melalui tingkat stres peran yang tinggi (hingga mengalami *burnout*) dan atau ketidakpuasan kerja, maka mereka mungkin berinisiatif mencari pekerjaan lain (Firth *et al.*, 2004).

Teori ketiga yaitu teori penyesuaian kerja yang dikembangkan oleh Dawis dan Lofquist (1984). Intinya adalah hubungan yang didefinisikan sebagai tingkat dimana persyaratan-persyaratan, baik individu maupun lingkungan cocok satu dengan lainnya (Dawis & Lofquist, 1991). Respons adalah reaksi pegawai terhadap persyaratan yang diminta lingkungan. Respons ini adalah indikator kinerja dan produktivitas.

Sedangkan pendorongnya adalah apa yang dilakukan untuk mengawasi dan memelihara respons pegawai. Contohnya adalah pembayaran dan umpan balik positif terhadap performa/kinerja. Kepuasan kerja pegawai adalah hasil bertemunya (kecocokan) kebutuhan pegawai dengan lingkungan. Menurut teori ini (Chiochio dan Frigon, 2005), pekerja dan lingkungan kerja, kedua-duanya, terlibat di dalam proses penyesuaian dan berkontribusi secara bersama untuk memelihara hubungan. Ketika kepuasan kedua-duanya tinggi, hubungannya juga tinggi. Hubungan yang tinggi menghasilkan masa kerja yang panjang, sebaliknya hubungan yang rendah membantu meningkatkan *turnover*.

Teori-teori lain yang bersifat spesifik, adalah teori karakteristik pekerjaan, yaitu menggunakan teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965), dengan menggunakan Model Karakteristik Pekerjaan dari Hackman dan Oldham (1976), (b) Teori *burnout* menggunakan *the Job Demands - Resources (JD-R) Model* (Bakker dan Demerouti, 2007) bahwa *burnout (job burnout)* adalah hasil tuntutan tugas dan sumber-sumber kerja yang berada di dalam organisasi, dan *the Conservation of Resources (CoR) Model* (Hobfoll, 1989; Lee dan Ashforth, 1996), (c) Teori-teori kepuasan menggunakan teori pertentangan (Locke, 1969, dan Porter, 1961), Teori keadilan (Adam, 1963), dan Teori dua faktor (Herzberg *et al.*, 1959), (c) Teori komitmen organisasi menggunakan Model Meyer dan Allen (1991), dan (d) Teori *Intention to Leave* menggunakan Model Mobley *et al.*, (1978).

Penulisan ini layak dilakukan dengan beberapa pertimbangan.

Alasan pertama, masih terdapat keragaman bahkan perbedaan antar hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh atau hubungan antar konstruk atau variabel dalam model konsep penelitian ini dari masing-masing peneliti terdahulu terhadap konstruk atau variabel yang sama. Keragaman dan perbedaan yang dimaksud adalah ada dan tidak adanya hubungan atau pengaruh yang signifikan antar konstruk/variabel yang diteliti, model hubungannya yaitu apakah kausal, *reciprocal*, langsung, tidak langsung atau harus melalui variabel tertentu atau kedua-duanya. Hal ini juga ditegaskan oleh Falkenburg dan Schyns (2007) yang mengatakan bahwa meski terdapat konsensus relatif kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen, namun masih terdapat perdebatan mengenai arah hubungan itu. Beberapa ahli menegaskan bahwa kepuasan adalah antesenden komitmen (Stevens *et al.*, 1978; Williams dan Hazer, 1986). Para ahli lain menegaskan bahwa komitmen sebagai penyebab kepuasan (Bateman dan Strasser, 1984). Pendapat yang lain melihat hubungannya sebagai hubungan dua arah. Oleh karena itu, hubungan antara

kepuasan kerja dan komitmen organisasi tampaknya sangat kompleks dan bahkan bisa bervariasi disetiap saat (Meyer, 1997; Farkas dan Tetrick, 1989). Demikian juga mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian Allen *et al.*, (2004); Dillon dan Goldstein (1984); dan Price dan Mueller (1981) menemukan ada pengaruh atau hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasi. Namun, hasil penelitian Dockel (2003) dan Bashir dan Ramay (2008) menemukan sebaliknya, yaitu tidak ada hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasi.

Alasan kedua, Perum Pegadaian adalah Perusahaan atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berorientasi profit dengan menawarkan berbagai ragam produk dan layanan (jasa) kepada masyarakat (konsumen). Keragaman produk dan layanan (jasa) yang ditawarkan ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan pada Perum Pegadaian juga memiliki karakteristik yang beragam dan berbeda-beda. Produk dan jasa yang ditawarkan Perum Pegadaian sebagai unit bisnisnya adalah jasa gadai dan pinjam-pinjaman kas (tunai), terdiri dari Kredit Angsuran Sistem Fidusia (KREASI), Kredit Cepat Aman (KCA), Kredit Angsuran Sistem Gadai (KRASIDA), Gadai Syariah (AR-RAHN), Jasa Taksiran, Jasa Titipan, KRISTA, AR-RAHN untuk Usaha Mikro Kecil (ARRUM), MULIA, Kiriman Uang Cara Instan, Cepat, dan Aman (KUCICA). Operasionalisasi unit bisnis Perum Pegadaian juga membutuhkan lingkungan kerja, seperti lingkungan fisik yang memadai, yakni membutuhkan tingkat keamanan yang tinggi dan ruangan cukup sebagai tempat penitipan barang gadaian yang sangat beragam wujudnya, seperti ,antara lain, mulai dari logam mulia (emas, intan, permata), hingga ke kendaraan bermotor (roda dua, empat, dan lain-lain).

Di samping itu, Perum Pegadaian hingga pada semester pertama tahun 2010 cukup mampu bertahan menghadapi gejolak krisis ekonomi global yang dipicu oleh krisis keuangan global yang puncaknya di penghujung tahun 2008 dan berdampak terhadap resesi ekonomi dunia yang meluas selama tahun 2009. Perum Pegadaian telah menerima beberapa award/penghargaan atas beberapa prestasinya, yaitu BUMN Terbaik Jasa Keuangan 1, CEO BUMN terbaik 1 2005, CEO Favorit 2006, *Best Marketing* BUMN 2006, *Annual Report Award* 2006. Pada tahun 2009, Perum Pegadaian memperoleh penghargaan sebagai *The Best CEO on Survival Management 2009*, BUMN terbaik Kategori Bidang Keuangan Sektor Pembiayaan dan Keuangan Lainnya, Peringkat III Kategori Perusahaan BUMN Keuangan - Listed untuk kegiatan penghargaan Laporan Tahunan 2008 dalam *Annual Report Award 2009*, dan sebagai *The Best Obligation 2009 "Best conventional Bond Issuer"* dalam Pefindo Award 2010.

Perum Pegadaian sebagai lembaga keuangan non bank memberikan pelayanan kepada kelompok masyarakat yang memerlukan likuiditas dalam waktu cepat dan tepat melalui sistem pemberian kredit berdasarkan hukum gadai. Berdasarkan laporan tahunan Hingga tahun 2009, Perum Pegadaian

memiliki jumlah nasabah sebanyak 20,9 juta nasabah 789 cabang dan didukung oleh 2.508 unit pelayanan cabang (UPC) yang tersebar di seluruh Indonesia, telah mampu menyalurkan pinjaman kepada nasabah sebesar Rp 48.361,5 miliar. Jumlah tersebut meningkat sebesar 43,22% dibandingkan dengan omzet tahun 2008 yang mencapai Rp 33.766,7 miliar. Kegiatan usahanya pada tahun 2009 telah menghasilkan pendapatan usaha sebesar Rp 4.036,4 miliar dan beban biaya usaha sebesar Rp 2.949,3 miliar, sehingga dalam tahun 2009 Perum Pegadaian memperoleh laba sebelum pajak sebesar Rp 1.116,2 miliar, yang berarti meningkat 23,86% dari perolehan laba sebelum pajak tahun 2008 sebesar Rp 901,2 miliar. Perkiraan pembayaran pajak yang harus dibayarkan perusahaan sebesar Rp 318,1 miliar, sehingga pada tahun 2009 diperoleh laba setelah pajak sebesar Rp 798,2 miliar atau meningkat sebesar 27,03% dari tahun 2008. Atas kegiatan usaha tersebut, Perum Pegadaian selain dapat memberikan layanan yang mampu memberikan kontribusi yang cukup besar bagi keuangan negara melalui pembayaran pajak serta menyetorkan sebagian laba yang dibagi sebagai Dana Pembangunan Semesta.

Perum Pegadaian berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan konsumen (masyarakat) akan dana murah dengan prosedur yang cepat dan sistem penyaluran kredit yang sangat sederhana, sesuai dengan motto "Mengatasi Masalah Tanpa Masalah" dan visinya pada tahun 2013 menjadi "*Champion*" dalam pembiayaan mikro dan kecil berbasis gadai dan fidusia bagi masyarakat dan sistem penyaluran kredit yang sangat sederhana. Namun fakta empiris menunjukkan bahwa aktivitas Perum Pegadaian secara rutin memiliki intensitas layanan (sifat pekerjaan) yang sangat fluktuatif, yaitu terdapat periode waktu tertentu harus melayani pelanggan yang sangat banyak, tetapi pada periode yang lain kurang atau sepi dari layanan tersebut. Periode yang pertama biasanya terjadi disaat (momen) menjelang hari-hari raya keagamaan, seperti Hari Raya Idul Fitri, Hari Raya Natal dan Tahun Baru dan menjelang tahun ajaran baru sekolah, sedangkan periode yang kedua biasanya terjadi disaat di luar momen yang disebutkan pada periode pertama di atas. Sifat pekerjaan yang demikian rentan terhadap *burnout* (Cherniss, 1980, Maslach, 1982, Sutherland dan Cooper, 1998, dan Pines dan Aronson, 1989).

Alasan ketiga, gedung kantor Perum Pegadaian (Kantor Cabang) yang beroperasi di wilayah kerja Provinsi Sulawesi Utara, sebagai lokasi penelitian ini, pada umumnya berstatus sewa. Kondisi seperti ini memberi peluang sering terjadi perpindahan lokasi gedung kantor untuk pelayanan dibandingkan dengan jika gedung/kantor itu milik sendiri. Di samping itu, ukuran gedung (besar atau luas lantainya) kurang representatif mengakomodasi pegawai, peralatan, bahkan pelanggannya, terutama pada saat intensitas kunjungan pelanggan yang banyak (sebagaimana dikemukakan sebelumnya). Situasi dan kondisi lingkungan kerja seperti ini akan berpeluang mempengaruhi kondisi

fisik dan psikis pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya (Moekijat, 1995; Gie, 2000; Tampubolon, 2008, dan Munandar, 2010).

Alasan keempat, penelitian yang menggunakan konsep dan model penelitian seperti penelitian ini dengan mengambil pegawai Perum Pegadaian sebagai objek penelitian, belum pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu objeknya adalah organisasi kepolisian, rumah sakit, sekolah, perusahaan manufaktur, dan *department store*, serta lembaga keuangan bank, sedangkan penelitian ini objeknya adalah Perum Pegadaian sebagai salah satu lembaga keuangan non bank. Alasan dipilihnya objek penelitian terdahulu seperti disebutkan di atas adalah karena pada objek penelitian itu peluang terjadi masalah *burnout* adalah tinggi. Bernardin (dalam Rosyid, 1996) menggambarkan *burnout* sebagai suatu keadaan yang mencerminkan reaksi emosional pada orang yang berkerja pada bidang pelayanan kemanusiaan dan bekerja erat dengan masyarakat. Penderita *burnout* banyak dijumpai pada perawat di rumah sakit, pekerja sosial, guru, dan para anggota polisi. Pegawai Perum Pegadaian tugasnya juga melayani masyarakat yang menggunakan jasa yang ditawarkan perusahaan, sehingga mereka berpotensi juga mengalami *burnout*. Pada dasarnya masalah *burnout* menimpah siapa saja yang bekerja pada bidang atau pekerjaan apa saja. Poerwandari (2010) menegaskan bahwa jika melihat praktiknya, semua orang berpotensi untuk menghadapi masalah *burnout*, sebab tempat kerja itu seringkali memainkan fungsi ganda buat pekerja (pegawai). Selain berfungsi sebagai sumber solusi, ia pun kerap menjadi sumber masalah. Hanya saja, yang membedakan *burnout* antara pegawai yang satu dengan yang lainnya adalah kadarnya dan jangka waktunya. Ada orang yang mengalami *burnout* ini dengan kadar yang rendah, menengah, atau tinggi. Di samping itu, Maslach (1982) menegaskan konsep *burnout* bukan satu dikotomi tetapi merupakan satu kontinum. Ini bermakna bahwa tidak boleh seseorang diklasifikasi sebagai "sudah *burnout*" atau "tidak *burnout*", tetapi hanya boleh dikatakan bahwa tahap *burnout* nya terletak di antara "sangat *burnout*" dan "kurang *burnout*". Dengan demikian, tidaklah beralasan jika menganggap bahwa pegawai pada perusahaan-perusahaan tertentu (seperti Perum Pegadaian) tidak berpotensi mengalami *burnout*.

# BAB II

## KAJIAN MANUSKRIP

### 2.1. Kajian Teoritik

#### 2.1.1. Lingkungan Kerja

Pegawai yang bekerja di tempat mana saja, apakah bekerja di dalam gedung atau di luar gedung – membutuhkan lingkungan kerja yang baik atau kondusif agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efisien dan efektif. Artinya, lingkungan kerja merupakan faktor yang tidak boleh diabaikan untuk keberhasilan seseorang (pegawai) melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Tampubolon (2008) mengemukakan bahwa faktor mendasar yang juga mempengaruhi pada saat bekerja adalah lingkungan atau kondisi di tempat kerja. Apabila lingkungan kerja kondusif, maka akan banyak mempengaruhi reaksi emosional karyawan (pegawai) secara positif atau sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menciptakan reaksi emosional yang negatif.

Heneman *et al.*, (1986) mengatakan bahwa sifat pekerjaan dan lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Lingkungan kerja harus ditata dengan baik dan kondusif sebab lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan (pegawai) merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugasnya (Moekijat, 2003). Sebaliknya, lingkungan kerja yang penataannya kurang baik atau dipersepsi kurang baik, menjadi kendala dan menghambat terciptanya hubungan yang harmonis antar rekan kerja, pekerja (bawahan) dengan pimpinan, bahkan antar pimpinan di dalam organisasi, pada hal hubungan seperti ini sangat diperlukan di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Nitisemito (1992) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja seperti rekan kerja yang harmonis, suasana kerja yang nyaman dan tersedianya fasilitas yang mendukung dalam bekerja, dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Tampubolon (2008) mengatakan bahwa faktor-faktor yang biasanya menyebabkan terjadinya ketidakpuasan di dalam organisasi bermacam-macam diantaranya keamanan kerja, kondisi tempat kerja dan mutu hubungan interpersonal.

Masalah proses interaksi manusia dengan lingkungan kerja, yaitu pengaruh timbal balik dari berbagai kondisi kerja dengan tenaga kerjanya dan rancangan pekerjaan (meliputi pekerjaan, prosedur kerja), rancangan ruang kerja yang disesuaikan dengan keterampilan dan keterbatasan manusia/tenaga kerja, semakin mendapat perhatian dari para ahli. Usaha-usaha yang dilakukan oleh Taylor dengan konsep efisiensi kerja, dilanjutkan oleh Gilbreth dengan *therblig*-nya (simbol-simbol dari berbagai macam gerak) yang diciptakan dalam rangka



kajian atau analisis waktu dan gerak, dan selanjutnya penelitian di Hawthorn yaitu penelitian eksperimental yang dilakukan oleh para ilmuan dari Universitas Harvard di Pabrik *Western Elektrik Company* yang bertujuan untuk mengetahui dampak dari cahaya penerangan terhadap produktivitas merupakan bukti penting yang menegaskan bahwa masalah proses interaksi manusia dengan lingkungan kerja di dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan (Munandar, 2010).

Demikian halnya dengan munculnya bidang kajian yang memanfaatkan ilmu-ilmu manusia akhir-akhir ini, seperti, anatomi, antropometri, fisiologi terapan, kesehatan lingkungan, sosiologi dan toksikologi, yang menghasilkan ancangan psikologi kerekayasa adalah juga bukti penting bahwa masalah proses interaksi manusia dengan lingkungan kerja di dalam pengelolaan sumber daya manusia (Munandar, 2010).

Chapanis (1976) mengatakan beberapa istilah yang berdekatan artinya dengan psikologi kerekayasa, yaitu kerekayasa faktor-faktor manusia kerekayasa manusia, biomekanika, ergonomika psikoteknologi, dan psikologi eksperimen terapan.

Psikologi kerekayasa terutama memperhatikan penemuan dan penerapan informasi tentang perilaku manusia dalam kaitannya dengan mesin-mesin, peralatan, pekerjaan dan lingkungan kerja. Tujuan akhirnya adalah membantu dalam rancangan dari peralatan, tugas-tugas, tempat-tempat kerja, dan lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga mereka merupakan pasangan tepat bagi kemampuan dan keterbatasan tenaga kerja. Lebih lanjut Chapanis (1976) mengatakan bahwa kerekayasa faktor-faktor manusia pada umumnya dipandang sebagai suatu istilah umum untuk bidang yang memperhatikan (a) unjuk kerja, perilaku manusia, dan pelatihan dalam sistem mesin-manusia; (b) rancangan dan pengembangan dari sistem-sistem mesin-manusia; dan (c) penelitian medis dan biologis yang berkaitan dengan sistem. Munandar (2010) mengatakan bahwa tugas kerekayasa psikologi ialah mengubah (a) mesin-mesin dan alat-alat yang digunakan manusia dalam pekerjaannya, atau (b) lingkungannya tempat ia bekerja, untuk membuat ia bekerja, untuk membuat pekerjaannya lebih sesuai bagi manusia.

Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja fisik, seperti tata ruang kantor (Gie, 2000), penerangan, warna, kebisingan, dan musik (Munandar, 2010 dan Gie, 2000). Lingkungan sosial, seperti hubungan atau komunikasi interpersonal antar pegawai dengan pimpinan (pimpinan), dan antar pegawai (antar rekan kerja) di dalam suatu organisasi (Effendy, 2003 dan Devito, 1997).

#### **2.1.1.1. Lingkungan Fisik**

Lingkungan fisik (lingkungan kerja fisik) suatu organisasi atau perusahaan bukanlah statis tetapi sangat dinamis seiring dengan perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi, dan perkembangan organisasi atau perusahaan itu sendiri. Statt (1994) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik modern dicirikan oleh teknologi; komputer dan mesin serta peralatan dan perlengkapan umum, dimana interaksi secara terus-menerus, mengisi otak kita dengan informasi.

Lingkungan fisik adalah sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang meliputi warna, cahaya, udara, suara serta musik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Moekijat, 2003). Lingkungan fisik yang baik akan menghindari pekerja atau karyawan (pegawai) dari tekanan dan kelelahan dalam bekerja, dan mereka akan dapat bekerja dengan perasaan senang dan bersemangat tinggi yang pada gilirannya akan memberikan rasa puas bagi mereka dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan fisik yang buruk menyebabkan karyawan (pegawai) berpotensi merasa tertekan, kurang aman dan tidak nyaman dalam bekerja dan pada akhirnya mereka tidak akan memberikan kontribusi yang optimal dan maksimal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Manurut Gie (2000) lingkungan fisik merupakan segenap faktor fisik yang bersama-sama merupakan suatu suasana fisik yang melingkupi suatu tempat kerja. Sedangkan Munandar (2010) memberikan pengertian lingkungan fisik yang lebih luas, yaitu mencakup setiap hal dari fasilitas parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja tenaga kerja.

Lingkungan fisik tata ruang kantor (tata ruang kerja), misalnya, akan menentukan kelancaran kegiatan atau pekerjaan pegawai, mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja, dan mendukung tercapainya pendelegasian pekerjaan sebagaimana seharusnya. Tata ruang kantor (tata ruang kerja) adalah pengaturan ruangan kantor (kerja) serta penyusunan alat-alat dan perabotan kantor (kerja) (Haryadi, 2009 dan Gie, 2000). Tujuan tata ruang kantor (kerja) adalah memanfaatkan seluruh ruangan yang ada untuk keuntungan ekonomis yang besar sehingga tidak ada tempat yang tidak berguna; memudahkan pengawasan manajer terhadap para staf yang sedang bekerja; memudahkan arus komunikasi dan arus kerja; *layout* ruangan yang baik akan memberikan kepuasan dan kenyamanan untuk bekerja, sehingga pegawai betah bekerja di tempat kerjanya; menyediakan pelayanan yang dibutuhkan pegawai; memberikan rasa aman dan keleluasaan pribadi; menjauhkan pekerjaan yang menimbulkan bunyi gaduh dan mengganggu pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi; menciptakan citra dan kesan yang baik bagi para pelanggan dan tamu perusahaan (Haryadi, 2009 dan Gie, 2000).

Tata ruang kantor dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu ruang kantor terbuka dan ruang kantor tertutup (Gie, 2000). Ruang kantor terbuka, ditandai dengan tidak dipisahkannya ruangan oleh tembok atau penyekat yang terbuat dari kayu sehingga semua aktivitas dilaksanakan bersama-sama oleh

beberapa pegawai dalam satu ruangan besar yang terbuka. Ruang kantor tertutup ditandai dengan dipisahkannya ruang bekerja dalam kamar-kamar atau ruang bekerja dipisahkan oleh tembok atau penyekat yang terbuat dari kayu. Masing-masing jenis tata ruang ini memiliki keuntungan dan kerugian (Gie, 2000). Keuntungan ruang kantor terbuka yaitu memudahkan perubahan *layout* ruangan tanpa biaya tinggi; memudahkan komunikasi dan koordinasi kerja antara pegawai tetap baik; menghemat penggunaan penerangan dan peralatan kerja; memudahkan penempatan, penggunaan dan pengawasan peralatan kerja; memudahkan pengawasan. Sementara itu, kerugiannya yaitu sulit melakukan pekerjaan yang bersifat rahasia; memerlukan *airconditioning* (mengurangi debu) dan *aircleaner* (mengurangi bau); memungkinkan terjadinya kebisingan yang mengganggu konsentrasi kerja. Pada ruang kantor tertutup, kerugiannya adalah cocok untuk pekerjaan yang harus terjamin kepentingan, kerahasiaan, dan keamanannya, baik dari segi pembicaraan, dokumen-dokumen, maupun aset perusahaan yang berharga; konsentrasi terhadap pekerjaan dapat lebih mudah; dan lebih menghargai tamu yang datang. Sementara itu, kerugiannya adalah: membutuhkan biaya yang lebih besar untuk memisahkan ruangan, lebih banyak alat komunikasi (seperti telepon dan surat elektronik), penerangan, ventilasi, peralatan kantor, dan pemeliharannya; mempersulit perubahan *layout* kantor atau fleksibilitas ruangan kurang; komunikasi dan koordinasi lebih sulit jika tidak ditunjang oleh alat komunikasi yang memadai; dan mempersulit pengawasan.

Lingkungan fisik yang berhubungan dengan pencahayaan perlu diperhatikan hal kadar cahaya, distribusi cahaya dan sinar yang menyilaukan (Munandar, 2010). Kadar cahaya yang diperlukan untuk penerangan harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan luas ruang yang dipakai untuk melaksanakan pekerjaan itu. Pekerjaan yang memerlukan ketelitian dan kejelian mata, seperti melakukan penimbangan emas, menuntut cahaya yang lebih tinggi dibanding pekerjaan yang tidak begitu memerlukan penglihatan yang tajam. Di samping itu, distribusi cahaya dalam kamar atau daerah kerja perlu didistribusikan secara merata pada keseluruhan lapangan visual dan tidak memberikan silau sehingga tidak menimbulkan kelelahan mata. Suyatno (1985) menyarankan apa yang harus diperhatikan agar silau di ruang tamu, kantor, ruang kelas, dan ruang kerja dapat dihindari, yaitu jangan ada sumber cahaya yang ditempatkan pada bidang visual dari operator; sumber sinar yang tidak tersaring, jangan dipakai di ruang kerja; penyaringan harus demikian rupa hingga rata-rata terangnya melebihi 0,3 Sb bagi penerangan umum dan 0,2 Sb bagi ruang kerja; sudut antara garis pandang horizontal dengan garis penghubung antara mata dan sumber cahaya harus lebih dari 30°; jika sudut terpaksa kurang dari 30°, karena ruangan yang besar, lampunya harus disaring dan jika memakai lampu pendar, arah tabung harus menyilang garis pandang; untuk menghindari silau karena pantulan, tempat kerja harus diletakkan

demikian rupa hingga garis pandang yang paling sering dipakai jangan berhimpit dengan cahaya yang terpantul, dan bahwa area pantulan dengan kontras yang melebihi 1:10 jangan sampai terjadi pada bidang visual; pemakaian perabot, mesin, papan wesel dan perkakas kerja yang berkilau-kilau hendaknya dihindari. Untuk memberikan iluminasi yang *uniform* pada daerah kerja agar menghindari silau, Schultz (1982) menganjurkan menggunakan penerangan tidak langsung, yaitu cahaya tidak ada yang langsung ke mata, tetapi merupakan cahaya pantulan. Kebaikan penerangan tidak langsung telah dibuktikan melalui kajian-kajian di laboratorium (Munandar, 2010).

Lingkungan fisik yang berhubungan dengan warna, penekannya adalah pada ketepatannya atau kombinasi warna. Meski belum ditunjang oleh hasil-hasil penulisan, warna atau kombinasi warna yang tepat dipercaya oleh banyak orang dapat meningkatkan produksi, menurunkan kecelakaan dan kesalahan, dan meningkatkan semangat kerja (Munandar, 2010). Warna dapat digunakan sebagai upaya menghindari timbulnya ketegangan mata, alat untuk menciptakan ilusi tentang besarnya dan suhu ruang kerja (Schultz, 1982), yang memiliki efek psikologis (Suyatno, 1985).

**Tabel 1**  
**Efek Psikologis Warna**

Warna	Efek Jarak	Efek suhu	Efek psikis
Biru	Jauh	Sejuk	Menenangkan
Hijau	Jauh	Sangat sejuk	Sangat menenangkan sampai netral
Merah	Dekat	Panas	Sangat mengusik dan terkesiap
Oranye	Sangat dekat	Sangat panas	Merangsang
Kuning	Dekat	Sangat panas	Merangsang
Coklat	Sangat dekat	Netral	Merangsang
Lembayung	Sangat dekat sejuk	Agresif terkesiap	Melesukan

Sumber: Suyatno (1985)

Lingkungan fisik yang berhubungan dengan suara atau bunyi menekankan pada tingkat kebisingan dari suara atau bunyi yang dapat ditoleransi. Burrows dalam McCormick (1970) berpendapat bahwa dalam rangka teori-informasi, bising ialah *that auditory stimulus or stimuli bearing no informational relationship to the presence or completion of the immediate task*. Bunyi atau suara yang tidak diinginkan ialah bunyi yang tidak memiliki hubungan informasi dengan tugas atau aktivitas yang dilaksanakan. Bising dianggap sebagai bunyi atau suara yang tidak diinginkan, yang mengganggu, yang menjengkelkan dan membuat orang yang mendengarnya mudah marah, gelisah, tidak bisa tidur, bahkan dalam batas tingkatan tertentu membuat orang menjadi tuna rungu (Munandar, 2010). Satuan dasar untuk mengukur bising adalah desibel (db) yang secara teknis mengukur tingkat-tingkat tekanan suara.

1 Db adalah besarnya tekanan suara di tingkat ambang pendengaran pada frekuensi 100 Hz (=1.000 *cycle* per detik), yaitu tekanan minimal yang masih didengar sebagai bisikan lembut (Suyatno, 1985).

Seorang pekerja yang sehari-hari mendengar pada tingkat 80 Db ke atas untuk jangka waktu lama pasti akan menderita kehilangan pendengaran tertentu (Schultz, 1982). Bising pada tingkatan tinggi juga berakibat pada timbulnya perubahan psikologis. Orang-orang yang mendengar bising pada tingkat 95-110 Db, terjadi penciutan dari pembuluh darah, dan perubahan detak jantung (Munandar, 2010).

Bising pada tingkatan tinggi memberikan dampak psikologi. Bising dapat mengganggu kesejahteraan emosional. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang ekstrim bising lebih agresif, penuh curiga, dan cepat jengkel dibandingkan dengan pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang lebih sepi (Munandar, 2010). Dengan demikian dapat juga dikatakan bahwa pegawai yang mendengar suara atau bising pada tingkatan tinggi berpotensi menjadi stres yang pada giliran tertentu menuju ke *burnout*.

Lingkungan fisik yang berhubungan dengan musik dalam bekerja dapat mempengaruhi psikologis karyawan (pegawai) yang sementara bekerja. Meski hasil penelitian tidak menunjukkan hasil yang tegas, banyak yang berpendapat bahwa musik yang mengiringi kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan (pegawai), karyawan (pegawai) bekerja dengan perasaan senang, bekerja lebih keras, tidak banyak absen, dan kurang merasa lelah pada akhir hari kerja (Munandar, 2010). Musik tampaknya memiliki pengaruh yang baik pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin dan monoton, sedangkan pada pekerjaan yang lebih menjemukan dan memerlukan konsentrasi yang tinggi pada pekerjaan, pengaruhnya menjadi sangat negatif. Musik menjadi suara yang bising dan mengganggu (Munandar, 2010). Schultz (1982) menegaskan bahwa lebih 80% dari penyelia dan bukan penyelia berpendapat, musik sebagai latar belakang akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Meskipun para penyelia tidak berpendapat bahwa musik akan mempengaruhi kerja mereka sendiri, kira-kira 40% peraya musik akan meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja para bawahan mereka. Sekitar 86% dari para penyelia berkeyakinan bahwa bawahannya merasa senang mendengarkan musik mengiringi kerja mereka selama jam-jam kerja.

Kerr (*dalam* Suyatno, 1985) melakukan studi kepada 666 pekerja tentang tanggapan mereka mengenai musik di pabrik-pabrik Amerika. Para pekerja menggulung kumparan, mengerjakan cetakan dan pemasangan katup radio. Mayoritasnya menghendaki agar diperdengarkan musik selama jam-jam kerja secara terus menerus tanpa henti. Jika musik tidak diperdengarkan secara sambung menyambung seluruh hari kerja, maka sebagian besar dari pekerja menghendaki distribusi musik secara merata sebanyak 10-16 kali. Karyawan muda dan karyawan wanita lebih banyak menyukai adanya musik selama bekerja dari pada para karyawan lainnya.

### **2.1.1.2. Lingkungan Sosial**

Interaksi yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan dalam hubungan dengan pekerjaan, hampir seluruhnya, berlangsung dalam bentuk formal, yaitu mengikuti mekanisme dan ketentuan serta struktur yang ada di dalam perusahaan. Dari sisi kewenangan dan tanggung jawab, interaksi yang demikian sangat penting untuk memudahkan pimpinan melakukan koordinasi dan memastikan pihak mana yang dimintakan tanggung jawab atas tugas yang belum selesai pada waktunya atau tugas yang telah selesai tetapi masih terdapat kekeliruannya. Di samping itu, interaksi formal ini, dengan kemajuan teknologi informasi, sebagian besar dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui perantara media komunikasi, seperti telepon, HP, dan surat elektronik. Jika interaksi dilakukan secara langsung biasanya menggunakan forum resmi seperti pengarahan atau rapat kerja. Interaksi formal seperti ini, tidak cukup mampu memberikan dukungan sosial (lingkungan sosial) yang kondusif di dalam suatu perusahaan, kecuali didukung oleh interaksi informal. Devito (1997) mengemukakan bahwa yang termasuk komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual.

Hubungan-hubungan informal yang bersifat interpersonal ini membuka sekat-sekat teknis dan mekanisme serta struktur dalam hubungan formal, yang tidak jarang mengabaikan apa yang dikemukakan oleh Devito (1997) yaitu ancangan humanistik (ancangan lunak), yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan, dan sukar akan terjadi kontak, padahal ancangan ini atau kontak ini sangat penting dalam konteks interaksi, sebab dia sebagai dasar atau tahap awal dalam pengembangan hubungan. Devito (1997) mengatakan bahwa begitu pentingnya kontak ini sehingga bila kita tidak berhubungan dengan orang lain dalam waktu yang lama, rasa tertekan akan timbul, rasa ragu-ragu terhadap diri sendiri muncul dan orang merasa sulit untuk menjalani kehidupan sehari-harinya. Devito (1997) memberikan contoh bahwa orang seringkali menghubungi profesional seperti dokter, perawat, dan pemijat bukan karena sakit fisik, melainkan karena kebutuhan untuk kontak.

Hubungan informal yang bersifat interpersonal ini hanya terjadi dan efektif bilamana diinisiasi oleh pimpinan, sebab dalam interaksi seperti ini menuntut kesediaan mereka untuk “melepaskan” atribut formal yang melekat pada diri mereka. Jika tidak demikian, adalah sukar mengharapkan tumbuh dan berkembang komunikasi interpersonal yang efektif karena adanya gangguan dan pertentangan dalam bentuk pertentangan kepentingan, *prejudice*, tamak, iri hati, apatisisme dan sebagainya (Effendy, 2003).

Dalam hubungannya dengan efektifitas komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi, Devito (1997) mengkaji karakteristik efektifitas komunikasi antara pribadi dari tiga sudut pandang, yaitu humanistik, pragmatis dan pergaulan sosial atau sudut pandang kesetaraan.

Komunikasi antar pribadi dari sudut pandang humanistik menekankan pada aspek keterbukaan, empati, sikap mendukung, dan kualitas-kualitas lain yang menciptakan interaksi yang bermakna, jujur, dan memuaskan (Bochner & Kelly, 1974), yang selanjutnya dari aspek-aspek ini diturunkan perilaku spesifik yang menandai komunikasi antar pribadi yang efektif. Komunikasi antar pribadi dari sudut pandang pragmatis atau keperilakuan menekankan pada manajemen dan kesegaran interaksi, dan secara umum, kualitas-kualitas yang menentukan pencapaian tujuan yang spesifik. Ancangan ini berawal dari keterampilan spesifik yang dari riset diketahui efektif dalam komunikasi antar pribadi, kemudian mengelompokkan keterampilan ini ke dalam kelas-kelas perilaku umum, misalnya, keterampilan manajemen interaksi atau keterampilan orientasi lainnya (Ruben, 1988; Spitzberg & Cupach, 1989). Komunikasi antar pribadi dari sudut pandang pergaulan sosial atau sudut pandang kesetaraan didasarkan pada model ekonomi imbalan dan biaya. Ancangan ini mengasumsikan bahwa suatu hubungan merupakan kemitraan dimana imbalan dan biaya saling dipertukarkan. Beberapa pola pertukaran ternyata produktif dan lainnya destruktif bagi suatu hubungan (Hatfield & Traupman, 1981 dan Kelley dan Thibaut, 1978). Ketiga ancangan ini tidaklah sama sekali terpisah, melainkan saling melengkapi guna membantu memahami efektifitas komunikasi antar pribadi dan memberikan pandangan mengenai komunikasi antar pribadi yang efektif sehingga dapat dipilih mana ancangan yang paling membantu dalam suatu situasi tertentu (Devito, 1997).

Di dalam interaksi antar pribadi, pengelolaan emosi merupakan aspek yang sangat penting. Artinya, pimpinan, manajer dan karyawan (pegawai) yang terlibat dalam kontak komunikasi ini perlu memahami bahwa mereka memiliki peran dalam menciptakan situasi yang penuh dengan pengelolaan emosi secara efektif. Mereka perlu memiliki keterampilan kecerdasan emosional untuk menuntun kepada cara berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan.

Patton (2002) berpendapat bahwa keterampilan komunikasi kecerdasan emosional berarti, yaitu menggunakan emosi untuk memberikan kedalaman dan kekayaan terhadap diri sebagai seorang pribadi dan membawa kehidupan diri pada tindakan; mengatur diri sendiri untuk dapat bertindak sesuai dengan perasaan yang disampaikan; mengetahui cara membaca emosi orang lain untuk memperlancar alur komunikasi; menyeimbangkan apa yang anda rasakan dengan yang anda lakukan, sehingga keduanya saling melengkapi; menggunakan pendengaran dengan aktif namun tidak menghakimi fakta/fiksi sehingga anda dapat menentukan pikiran tentang informasi yang anda dengar dan memahami perasaan orang lain berdasarkan perspektif mereka sebelum melakukan tindakan.

Keterampilan ini membantu mengeliminasi kegagalan komunikasi yaitu kesalahpahaman memaknai apa yang disampaikan. Menurut Mangkunegara

(2008) agar tercipta hubungan relasi yang harmonis dan efektif, pimpinan dan manajer perlu mengambil langkah-langkah, yaitu menciptakan lingkungan kerja sinergi dan partisipasi kelompok; menyusun kebijaksanaan yang layak dan tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan; menghilangkan bias prasangka terhadap individu dan kelompok kerja; meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosional karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja; memilih orang-orang yang sesuai untuk peran dalam tim dan mengangkat pimpinan tim yang memiliki kemampuan profesional dan kecerdasan emosional baik; menitikberatkan pada orang-orang sebagai prioritas utama dalam organisasi; memberikan penghargaan atas kemajuan tim; membersihkan perusahaan dari pengaruh negatif yang menghancurkan antusiasme tim; menyusun nilai inti dan standar perilaku yang bisa diterima kelompok; menyelenggarakan pemeriksaan kecerdasan emosional; menciptakan suasana saling memperhatikan dan memotivasi kreativitas dan pengembangan mentalitas “pelayanan sepenuh hati” dalam hubungan karyawan dan konsumen.

Salah satu pengaruh komunikasi manajerial yang baik adalah komitmen pegawai kepada organisasi (Vuuren *et al.*, 2006). Komitmen mengarah pada beberapa sikap dan perilaku bermanfaat bagi organisasi, seperti *organizational citizenship behavior*, mengurangi absensi (Eby *et al.*, 1999 dan Watson and Pamarcos, 2002). Komunikasi telah dikaitkan dengan komitmen organisasi dalam beberapa cara. Allen (1992) misalnya menegaskan bahwa, khususnya di dalam organisasi yang *involve* di dalam manajemen kualitas total, variabel komunikasi menjelaskan hingga 50% varian komitmen organisasi. De Ridder (2004) menemukan informasi hubungan-tugas menjadi antesenden penting komunikasi organisasi, sedangkan McDonald and Gandz (1991) mengatakan bahwa komitmen terutama penting bagi hubungan manusia di dalam organisasi.

### **2.1.2. Karakteristik Pekerjaan**

Frank Geer (*dalam* Robbins, 2003) mengemukakan dua fakta yaitu pekerjaan itu berlainan dan beberapa lebih menarik serta menantang dari yang lain. Berdasarkan fakta ini, peneliti perilaku organisasi terdorong mengembangkan sejumlah teori karakteristik kerja yang berupaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabungkan untuk membentuk pekerjaan berbeda dan hubungan dari karakteristik tugas ini digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tugas ini dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan (Luthans, 2006).

Salah satu teori karakteristik tugas yang dikembangkan adalah Teori atribut tugas wajib, yang dirintis oleh Turner dan Lawrence (1965, dalam Wexley dan Yukl, 2003). Teori ini meramalkan bahwa karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang lebih kompleks dan menantang; artinya, pekerjaan semacam itu



akan meningkatkan kepuasan kerja dan lebih rendah tingkat kemangkiran. Kompleksitas pekerjaan dibagi menjadi enam karakteristik tugas yaitu varietas; otonomi; tanggung jawab; pengetahuan dan keterampilan; interaksi sosial yang diperlukan, dan interaksi sosial pilihan.

Meski temuan Turner dan Lawrence (1965 dalam Wexley dan Yukl, 2003) membenarkan ramalan mengenai kemangkiran, yakni karyawan dalam tugas kerumitan tinggi mempunyai catatan hadir yang baik, tetapi tidak ditemukan suatu korelasi umum antara kerumitan dan kepuasan kerja (Robbins, 2003).

Teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence, menurut Robbins (2003), penting karena mereka memperhatikan bahwa karyawan menanggapi secara berbeda tipe-tipe pekerjaan yang berlainan; mereka memberikan suatu perangkat pendahuluan dari atribut tugas yang dengannya pekerjaan-pekerjaan itu dapat dinilai; mereka fokus pada kebutuhan untuk mempertimbangkan pengaruh dari perbedaan individual pada reaksi karyawan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pada teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence, Hackmand dan Oldham (1976) mengusulkan Model Karakteristik Pekerjaan. Model ini merupakan salah satu model dalam pengayaan kerja dalam rangka mendesain pekerjaan (Luthans, 2006). Tiga konsep ini sangat berhubungan dengan ruang lingkungannya yang berbeda. Desain kerja adalah metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi kerja, termasuk semua tugas yang relevan, termasuk pula konstruksi dan revisi kerja, sedangkan pengayaan pekerjaan merupakan teknik yang menitikberatkan pada desain kerja yang melibatkan berbagai isi pekerjaan yang lebih besar; membutuhkan tingkat pengetahuan dan pengetahuan yang lebih tinggi; memberikan karyawan (pegawai) otonomi dan tanggung jawab lebih besar dalam merencanakan, mengarahkan, mengontrol kinerja mereka; dan menyediakan kesempatan untuk perkembangan pribadi dan pengalaman kerja yang berharga.

Pengayaan pekerjaan berbeda dengan perluasan kerja. Perluasan kerja mengisi pekerjaan secara horizontal, sedangkan pengayaan pekerjaan mengisi pekerjaan secara vertikal; tidak perlu tugas tambahan, tetapi tanggung jawab dan akuntabilitas ditambah (Luthans, 2006)

Sementara itu, karakteristik pekerjaan adalah model pengayaan kerja yang menitikberatkan pada dimensi pekerjaan yang dikenal Karakteristik Inti Pekerjaan. Model ini mengakui bahwa karakteristik kerja tertentu berkontribusi terhadap keadaan psikologis dan bahwa kekuatan kebutuhan karyawan untuk berkembang memiliki efek yang penting.

Model karakteristik pekerjaan merupakan pengembangan langsung dari teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1975) yang asumsinya bahwa untuk memotivasi personel atau karyawan, pekerjaan harus didesain meningkatkan pencapaian, pengenalan, pertanggungjawaban, peningkatan, dan pertumbuhan (Luthans, 2006).

Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima karakteristik pekerjaan (dimensi pekerjaan inti) dan hubungannya dengan hasil pribadi dan hasil kerja, yaitu variasi keterampilan; identitas tugas; signifikansi atau pentingnya tugas; otonomi; umpan balik kerja (Robbins, 2003; Wood, *et al.*, 1998, dan Luthans, 2006).

Variasi keterampilan berkenaan dengan pekerjaan menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan yang berbeda.

Identitas tugas berkenaan dengan pekerjaan menuntut diselesaikannya seluruh potongan tugas yang mengacu kepada apakah pekerjaan dapat diidentifikasi awal dan akhirnya.

Signifikansi atau pentingnya tugas berkenaan dengan pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Ini termasuk signifikansi internal (pentingnya bagi organisasi) dan signifikansi eksternal (kebanggaan seseorang karyawan (pegawai) ketika menceritakan kepada saudara, teman, tetangganya tentang pekerjaannya dan tempat mereka bekerja).

Otonomi berkenaan dengan pekerjaan memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur atau alat untuk digunakan dalam menyelesaikan kerja itu.

Umpan balik kerja berkenaan dengan pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi langsung dan jelas oleh individu itu mengenai keefektifan kinerjanya.

Hackman dan Oldham (1976) menegaskan bahwa karakteristik kerja tertentu menyebabkan keadaan psikologis kritis tertentu. Keadaan psikologis kritis, menurut Luthans (2006) meliputi perasaan berarti, yakni tingkat bagaimana karyawan (pegawai) merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai, penting, dan berharga, tanggung jawab, yakni menitikberatkan pada bagaimana karyawan (pegawai) merasakan tanggung jawab pribadi atau akuntabilitas pada pekerjaan, pengetahuan terhadap hasil, yakni umpan balik, keadaan psikologis ini melibatkan tingkat dimana karyawan (pegawai) mampu memahami bagaimana kinerja mereka.

Karakteristik kerja macam-macam kemampuan, identitas tugas, dan signifikansi tugas membawa kepada pengalaman perasaan berarti; otonomi menimbulkan perasaan tanggung jawab; dan umpan balik membuahakan pengetahuan atas hasil kerja. Rivai (2004) mengemukakan kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan kerja yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan adalah tingkat pemahaman; pengetahuan; rasa berprestasi; pengakuan; rasa tanggung jawab dan rasa pengembangan diri.

Dimensi inti pekerjaan akan menumbuhkan pengalaman kondisi psikologis dan semakin baik pengalaman kondisi psikologis karyawan, semakin

termotivasi mereka melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan puas dengan pekerjaannya (Rivai, 2004). Dimensi variasi keterampilan, identitas tugas, dan arti penting tugas, semuanya, berperan untuk menumbuhkan pemahaman tentang kerja; otonomi secara langsung dihubungkan dengan rasa tanggung jawab; dan umpan balik dihubungkan dengan pengetahuan sebagai hasil aktivitas kerja, karena karyawan (pegawai) termotivasi secara internal.

Meski model atau teori karakteristik pekerjaan ini penting untuk memotivasi karyawan (pegawai) dan kepuasan karyawan (pegawai) terhadap pekerjaan, namun Simamora (2004) mengingatkan bahwa perusahaan seyogianya menyadari bahwa tidak semua pekerjaan, harus diperkaya, yakni dengan menggunakan model ini. Dia mencontohkan bahwa adalah suatu kesalahan menganggap semua karyawan (pegawai) menghendaki pekerjaan yang diperkaya. Para karyawan (pegawai) berbeda dalam banyak cara, dan perbedaan ini dijabarkan dalam pengharapan dan reaksi yang berbeda terhadap tempat kerja. Sebagai misal, pekerjaan yang diperkaya memungkinkan para karyawan (pegawai) merasa ditantang oleh pekerjaan mereka dan mengalami suatu rasa pencapaian manakala pekerjaan diselesaikan. Hasil ini penting bagi para karyawan (pegawai) yang menilai imbalan intrinsik semacam ini. Para karyawan (pegawai) yang menilai imbalan intrinsik ini memiliki suatu kebutuhan pertumbuhan yang tinggi. Mereka mendambakan tantangan kerja. Pada saat imbalan intrinsik dihargai, pekerjaan yang diperkaya akan memotivasi karyawan (pegawai). Ketika imbalan intrinsik tidak dihargai (kekuatan kebutuhan pertumbuhan rendah), para karyawan (pegawai) tidak lagi mencari ataupun termotivasi dan terpuaskan oleh pekerjaan yang diperkaya. Hal ini didukung juga oleh hasil studi selama 20 tahun di Amerika Serikat dan negara lain, yang tidak menjawab secara jelas tentang efektifitas pengayaan pekerjaan. Umumnya hasil studi mendukung harapan pekerjaan yang memiliki model karakteristik dimensi inti pekerjaan lebih memuaskan. Hasil studi tersebut juga menyatakan bahwa meningkatkan lingkup suatu pekerjaan di luar tingkatan tertentu dapat mempunyai efek merugikan pada para pekerja (Rivai, 2004).

### **2.1.3. Burnout**

Pekerjaan sering membuat karyawan (pegawai) mengalami letih fisik dan psikis karena beban kerja yang berlebihan dan jika keadaan ini berlangsung dalam kurun waktu yang lama dengan intensitas yang makin kuat akan menyebabkan mereka merasa tidak berdaya, ketidaktertarikan lagi kepada pekerjaan dan ataupun orang lain. Karyawan (pegawai) yang mengalami kondisi seperti ini diindikasikan sedang mengalami apa yang dikenal dengan istilah "*burnout*". Masalah beban kerja yang berlebihan adalah salah satu faktor dari pekerjaan yang berdampak pada timbulnya *burnout* (Maslach, 1982; Pines dan Aronson, 1981; dan Cherniss, 1980). Beban kerja yang berlebihan bisa meliputi jam kerja, jumlah individu yang harus dilayani (kelas padat misalnya), tanggung

jawab yang harus dipikul, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin, dan pekerjaan administrasi lainnya yang melampaui kapasitas dan kemampuan individu.

Di samping itu, beban kerja yang berlebihan dapat mencakup segi kuantitatif yang berupa jumlah pekerjaan dan kualitatif yaitu tingkat kesulitan pekerjaan tersebut yang harus ditangani. Dengan beban kerja yang berlebihan menyebabkan pemberi pelayanan merasakan adanya ketegangan emosional saat melayani klien sehingga dapat mengarahkan perilaku pemberi pelayanan untuk menarik diri secara psikologis dan menghindari diri untuk terlibat dengan klien (Maslach, 1982).

Istilah *burnout* pertama kali diperkenalkan oleh Herbert Freudenberger pada tahun 1973 (*dalam* Muslihuddin, 2010). Freudenberger adalah seorang ahli psikologis klinis pada lembaga pelayanan sosial di New York yang menangani remaja bermasalah. Ia mengamati perubahan perilaku para sukarelawan setelah bertahun-tahun bekerja. Hasil pengamatannya, ia laporkan dalam sebuah jurnal psikologi profesional pada tahun 1973 yang disebut sebagai sindrom *burnout* (Farber, 1991). Menurutnya, para relawan tersebut mengalami kelelahan mental, kehilangan komitmen, dan penurunan motivasi seiring dengan berjalannya waktu. Freudenberger (*dalam* Muslihuddin, 2010) selanjutnya, memberikan ilustrasi tentang apa yang dirasakan seseorang yang mengalami sindrom tersebut yaitu seperti gedung yang terbakar habis (*burned-out*). Suatu gedung yang pada mulanya berdiri megah dengan berbagai aktivitas di dalamnya, setelah terbakar yang tampak hanyalah kerangka luarnya saja. Demikian pula dengan seseorang yang terkena *burnout*, dari luar segalanya masih nampak utuh, namun di dalamnya kosong dan penuh masalah (seperti gedung yang terbakar tadi)

Cherniss (1980) mengatakan, *burnout* adalah penarikan diri (secara psikologis) dari pekerjaan yang dilakukan sebagai reaksi atas stres dan ketidakpuasan (terhadap situasi kerja) yang berlebihan atau berkepanjangan.

Menurut Maudgalya *et al.*, (2006) *burnout is one such widely acknowledged stress outcome*. Poerwandari (2010) mengatakan bahwa waktu bekerja yang ekstra panjang, beban tugas yang melampaui kapasitas individual, serta kurangnya waktu beristirahat yang berkualitas bisa membuat seseorang menjadi tertekan dan kelelahan dalam menghadapi pekerjaan sehingga mengalami *burnout*. Lebih lanjut, Poerwandari (2010) menegaskan bahwa *burnout*, bersifat psikobiologis yaitu beban psikologis mempengaruhi tampilan fisik, biasanya bersifat kumulatif, dan dia tidak mudah dikelola atau ditangani dan jika hal ini dibiarkan, dapat mengganggu kinerja dan tekanan bagi rekan kerja. Demikian juga, Pines dan Aronson (1989) mengatakan bahwa *burnout* mengkombinasikan fisik, emosi, dan mental, dan merupakan suatu keadaan yang sukar untuk keluar darinya. Anda tidak bisa mengatakan “saya menderita *burnout* hari ini dan bersemangat hari berikutnya”.

Pada dasarnya semua pegawai berpotensi untuk menghadapi masalah

*burnout* (Poerwandari, 2010) dengan kadar dan jangka waktunya yang berbeda. Ada pegawai yang mengalami *burnout* dengan kadar yang rendah, menengah, atau tinggi. Efek buruk yang ditimbulkannya pun tergantung pada kadar ini. *Burnout* dengan kadar yang tinggi bisa menciptakan gangguan hubungan intrapersonal (hubungan antara kita dengan diri kita). Dilihat dari konsep pengembangan karir, gangguan ini bisa menimbulkan kelumpuhan. Sebelum orang itu lumpuh karirnya (sedikit sekali dapat diharapkan adanya progres, yang mula-mula dialami adalah ketidakpuasan dan kehilangan gairah.

*Burnout* dengan kadar yang tinggi bisa menciptakan gangguan hubungan interpersonal (hubungan antara diri sendiri dengan orang lain) di tempat kerja atau dalam kehidupan secara umum. Gangguan itu sekurang-kurangnya menimbulkan kehambatan, kedataran, ketidakserasian, atau ketidaktanggapan. Yang umum terjadi, *burnout* melemahkan gairah untuk menaati komitmen yang mengikat hubungan, misalnya komitmen untuk menepati janji atau persetujuan. Logisnya, jika di dalam diri pegawai atau karyawan ada masalah, maka dalam hubungan antar pegawai atau orang lain pun akan ada masalah. *Burnout* dengan kadar tinggi bisa menciptakan gangguan hubungan antara pegawai dengan pekerjaan. *Burnout* menurunkan kemampuan yang disebut perhatian kerja dan kemampuan dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menuntaskan pekerjaan itu.

Neils & Bowsbey (1995) menjelaskan bahwa tanda-tanda *burnout* yang bisa dikenali adalah: lelah berlebihan, marah/jengkel terhadap berbagai penugasan, lekas jengkel, sinis, suka sakit kepala, bertambahnya/berkurangnya berat badan, kritik-diri berlebihan, berpikiran negatif, depresi, susah tidur, dan merasa tidak berdaya. Menurut Maslach *et al.*, (2001) *burnout* merupakan suatu respon yang disebabkan oleh masalah emosional yang kronis dan tekanan dalam hubungan interpersonal di pekerjaan yang terdiri dari dimensi kelelahan emosi, depersonalisasi dan penurunan pencapaian pribadi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Pines dan Aronson (1988) sebagaimana dalam definisinya bahwa *burnout* sebagai pengalaman subjektif yang berupa kelelahan fisik, kelelahan emosi dan kelelahan mental yang disebabkan oleh keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang menuntut secara emosional.

Berdasarkan JD-R Model (Bakker dan Demerouti, 2007), bahwa *burnout* adalah hasil tuntutan tugas dan sumber-sumber kerja yang berada di dalam organisasi. Di samping itu, CoR Model (Lee dan Ashforth, 1996, dan Hobfoll, 1989;) didasarkan pada teori stres peran (Singh *et al.*, 1994), mencakup sumber-sumber personal serta sumber-sumber organisasional sebagai alat yang penting dalam menghadapi stres peran. Prinsip utama JD-R Model, CoR Model dan Role Stress Theory adalah *burnout* berkembang sebagai hasil dari dua proses yang berbeda. Di satu pihak, tuntutan kerja yang mengarah ke *Emotional Exhaustion* sehingga kehabisan energy.

Di pihak lain, terbatasnya sumber-sumber kerja yang mengarah ke

*depersonalization* atau *psychological withdrawal* dari kerja sebagai suatu usaha mempertahankan sumber yang ada atau meredakan kehabisan energi. Artinya bahwa stres yang dinilai dapat menjadi sumber *burnout* adalah stres yang terjadi karena ada ketidakseimbangan antara *resources* dan *demand*, antara harapan dan kenyataan, antara "apa maunya diri sendiri" dan "apa maunya orang lain/keadaan". Jika ini tidak tertangani dengan bagus (baik oleh diri sendiri atau oleh manajemen), maka yang akan muncul adalah *strain* (ketegangan, kegentingan, kecemasan, dan seterusnya). Jika tidak mendapat penanganan juga, yang akan muncul adalah sikap dan perilaku yang depersonalisasi dan sinisme (Poerwandari, 2010).

Menurut Maslach *et al.*, (2001) *burnout* memiliki tiga dimensi, yaitu kelelahan emosi, depersonalisasi dan pencapaian pribadi menurun. Hasil studi Bhanugopan dan Fish (2006) menemukan bahwa *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *reduced personal accomplishments* berkontribusi terhadap *job burnout*, selanjutnya ada hubungan signifikan antara *job burnout* dan "*expatriate turnover intention*."

Dari sisi teori, yang menjadi penyebab munculnya *burnout* itu adalah faktor eksternal, dari mulai yang paling makro (seperti: perubahan iklim, tren, tuntutan), sampai ke yang paling mikro (seperti: pimpinan, manajemen, kantor, pekerjaan, penugasan, kebijakan (Ubaydillah, 2008)). Namun, faktor eksternal itu tidak secara otomatis atau tidak secara mutlak dapat menjadi sebab penentu. Artinya, tidak semua orang yang sedang menghadapi persoalan yang dijelaskan di atas itu langsung pasti akan terkena *burnout* dengan kadar yang tinggi. Dalam praktiknya, yang menjadi penentu adalah faktor internal. Jadi, apakah tekanan ini akan menjadi sumber *burnout* dengan kadar tinggi atau tidak, ini sangat ditentukan oleh peranan faktor internal. Faktor eksternal itu (pada umumnya) adalah pemicu, tetapi faktor internal adalah penentu.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dijelaskan dalam berbagai definisi oleh para ahli. Siegel dan Lane (1982) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Howell dan Dipboye (1986) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Greenberg *et al.*, (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan

tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan Gibson (2000) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja yang dikemukakan di atas dapat diidentifikasi yaitu tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya; perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa akan datang; dan ada dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan dan nilai itu dianggap penting serta harus sesuai dan membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar.

Munandar (2010) mengemukakan bahwa tidak ada satu batasan dari kepuasan kerja yang dirasakan paling sesuai oleh para penulis dan peneliti. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Rivai, 2004).

Meskipun konsep kepuasan kerja secara teoritis dianggap terlalu dangkal (Locke, 1976), namun terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga; kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan; kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. telah diidentifikasi (Luthans, 2006).

Untuk memahami apa sesungguhnya kepuasan kerja, dapat dianalisis melalui teori-teori yang dikembangkan dalam mempelajari kepuasan kerja itu sendiri. Beberapa teori yang penting, yaitu teori *discrepancy*, teori keadilan dan teori dua faktor (Wexley dan Yukl, 2003).

#### (1). Teori *Discrepancy*

Beberapa ahli yang dapat dikelompokkan sebagai pendukung teori ini adalah Locke (1969); Robins (1996); dan Porter (1961). Teori ini memandang bahwa kepuasan adalah selisih antara apa yang didapat dengan apa yang diinginkan. Locke (1969), sebagai pendukung teori ini, mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang "diinginkan" dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi

yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Menurut Locke (1969) seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan suatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah kepuasan kerja setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Munandar (2010) mencotahkan, untuk seseorang tenaga kerja, satu aspek pekerjaan (misalnya peluang untuk maju) sangat penting, lebih penting dari aspek-aspek pekerjaan lain (misalnya penghargaan), maka untuk tenaga kerja tersebut kemajuan harus dibobot lebih tinggi dari pada penghargaan. Perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima merupakan pertimbangan yang mendasari pekerja merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya (Robins, 1996). Sementara itu, Porter (1961) menggunakan istilah selisih dari banyaknya sesuatu yang "seharusnya ada" dengan banyaknya "apa yang ada". Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi "apa yang seharusnya ada" menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan kebutuhan karena diterminan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Lawler (1972) menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada "cara terbaik" yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja. Cara mendefinisikan serta mengukur kepuasan secara tepat ditentukan oleh tujuan pengukuran.

## (2) Teori Keadilan

Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963). Teori ini memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap *fair* dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah "input", "hasil", "orang bandingan" dan "keadilan dan ketidakadilan". *Input* adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Menurut teori ini, seseorang menilai *fair*



hasilnya dengan membandingkan hasilnya yaitu rasio input dengan hasil rasio *input* dari seorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi ataupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan/pekerjaan terdahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil yaitu *input* seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap ada. Seorang pekerja berusaha menegakkan keadilan (Wexley dan Yukl, 2003), dengan cara meningkatkan atau mengurangi *input* pribadi, khususnya usaha; membujuk orang bandingan untuk meningkatkan atau mengurangi *input* pribadinya; membujuk organisasi untuk mengubah hasil perseorangan pekerja atau hasil orang bandingan; pengabaian psikologis terhadap *input* pribadinya; pengesampingan psikologis terhadap *input* orang bandingan; memilih orang bandingan yang lain; meninggalkan organisasi.

### (3) Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966; Herzberg *et al.*, 1959). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*disatisfiers*" atau "*hygiene factors*" dan yang lain dinamakan "*satisfiers*" atau "*motivators*". *Hygiene factors* meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti: kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang akan tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg (*dalam* Sophia, 2008) adalah ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal; ada sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu

sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan (pegawai) akan puas. Apabila kondisi ekstrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan (pegawai) tidak akan kecewa tetapi dia belum terpuaskan.

Berdasarkan definisi dan teori kepuasan kerja yang telah dijelaskan, ternyata terdapat aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja. Robbins (1996) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan kerja. Locke (dalam Gibson, 1996) mengatakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung. Luthans (2006) mengemukakan lima dimensi pekerjaan yang paling penting di mana karyawan (pegawai) memiliki respon afektif (kepuasan kerja atau ketidakpuasan) yaitu (1) pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan harus memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, (2) gaji. Upah yang diterima dipandang pantas dibanding dengan orang lain di dalam organisasi, (3) kesempatan promosi. Terbuka kesempatan untuk maju dalam organisasi, (4) pengawasan. Terdapat penyelia yang memiliki kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan (5) rekan kerja. Terdapat rekan kerja yang memiliki kepandaian secara teknis dan memberi dukungan secara sosial.

Beberapa faktor yang berperan penting memberikan kepuasan kerja, misalnya, pekerjaan itu sendiri (Jerningan, 2002; Judge *et al.*, 2000; Shalley *et al.*, 2000; Yousef, 2000), gaji, upah (Jerningan, 2002; Yousef, 2000; Carraher dan Buckley, 1996; Judge, 1993; Mitchel dan Mickel; 1999), kesempatan promosi (Yousef, 2000), pengawasan atau supervisi (Miller dan Monge, 1986; Jerningan, 2002) dan rekan kerja (Vegt *et al.*, 1986; Kirkman dan Saphiro, 2001; Yousef, 2000; dan Jerningan, 2002). Meskipun faktor-faktor ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja pegawai, namun dalam implementasinya harus mempertimbangkan berbagai aspek yang saling terkait di dalamnya, sebab bukan tidak mungkin hasilnya tidak sebagaimana yang diperkirakan sebelumnya (tidak memberi kepuasan atau merugikan organisasi), padahal tujuan akhir dari adanya kepuasan kerja pegawai adalah untuk tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Implementasi faktor kepuasan gaji atau kompensasi (uang), misalnya, Steve Kerr (1999 dalam Luthans, 2006) seorang ahli kompensasi mengingatkan dengan menyatakan bahwa tidak ada seorangpun yang menolaknya tidak ada yang mengembalikan, dan orang yang memiliki lebih dari pada yang dapat mereka gunakan, melakukan hal-hal yang mengerikan untuk mendapatkan lebih banyak. Sementara itu, Werther dan Davis (1996) menegaskan bahwa kompensasi yang wajar diperlukan untuk mempertahankan dan memelihara pegawai yang efektif.

Pegawai harus dibayar gaji dan upah yang adil sehubungan dengan kontribusi produktivitas mereka.

Apabila kompensasi rendah biasanya terjadi *turnover* dan masalah-masalah lain yang terlibat dengan hubungan pegawai. Sebaliknya, dengan pembayaran yang tinggi, perusahaan bisa kehilangan posisi kompetitifnya. Artinya, terjadi "*trade-off*" antara kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi sehubungan dengan masalah kompensasi.

Menurut Robbins (1996) ketidakpuasan kerja pada karyawan (pegawai) dapat diungkapkan dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Lebih lanjut, Robbins (1996) mengatakan empat cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu keluar (ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain); menyuarakan (ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan pimpinannya); mengabaikan (ketidakpuasan yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen, datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak); kesetiaan (ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal-hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi).

### **2.1.5. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan kesediaan berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Lincoln (dalam Bashaw & Grant, 1994), komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Blau & Boal (*dalam* Konoop, 1995) menyebut komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2000) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Berdasarkan pengertian dan batasan tentang komitmen organisasi maka dapat diidentifikasi indikator komitmen organisasi dan sifat komitmen organisasi itu sendiri. Dari sisi indikator atau ciri-cirinya, komitmen organisasi secara konseptual ditandai oleh adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi

organisasi dan adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Newstrooms, 1989). Steers (*dalam* Dessler, 1999) mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Meyer dan Allen (1991) juga mengajukan tiga model dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif organisasi yaitu bersifat multidimensi adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi; komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang begitu (tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan); komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Kanter (1968) juga membagi komitmen organisasi menjadi tiga yaitu komitmen berkesinambungan (komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi); komitmen terpadu (komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi dikarenakan karyawan percaya bahwa norma yang dianut organisasi merupakan norma yang bermanfaat); komitmen kontrol (komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya).

Dari sisi sifatnya, komitmen organisasi bukanlah sesuatu yang bersifat pasif, tapi bersifat aktif. Porter dan Steer (1983) mengatakan bahwa komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Komitmen karyawan (pegawai) kepada organisasi (komitmen organisasi), juga tidak terjadi dengan seketika dan sekali untuk selamanya, tetapi itu terbentuk atau dibentuk oleh berbagai faktor dan melalui suatu tahapan serta berlangsung secara berkelanjutan. Bashaw dan Grant (*dalam* Amstrong, 1994) menjelaskan bahwa komitmen karyawan (pegawai) terhadap organisasi merupakan proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan (pegawai) pada organisasi, menurut Dessler (1999) adalah (1) *make it charismatic*, jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan (pegawai) dalam berperilaku, bersikap dan bertindak, (2) *build the tradition*, menjadikan segala sesuatu yang baik sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya, (3) *have comprehensive grievance procedures*, yaitu semua keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari pihak internal organisasi harus memiliki prosedur untuk

mengatasinya secara keseluruhan, (4) *provide extensive two-way communications*: jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan, (5) *create a sense of sense community*: jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai *community* dimana di dalamnya nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain, (6) *build-value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan, dimana setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi, maka dasar yang digunakan adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi, (7) *share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan yang tidak terlalu jauh berbeda antara karyawan (pegawai) level bawah sampai yang paling atas dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll., (8) *emphasize barnrising, cross-utilization, and teamwork*: organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberi kesempatan yang sama pada anggota organisasi, (9) *get together*: adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin, (10) *support employee development*: dukungan pemberi kerja atau pimpinan terhadap karier karyawan (pegawai) dalam jangka panjang mempengaruhi komitmen karyawan (pegawai) kepada organisasi, (11) *commit to actualizing*: memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan (pegawai) untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di dalam organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing, (12) *provide first-year job challenge*: memberikan bantuan yang konkrit bagi karyawan (pegawai) untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan harapannya, (13) *enrich and empowerment*: menciptakan kondisi agar karyawan (pegawai) bekerja tidak monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan (pegawai), (14) *promote from within*: lowongan jabatan yang tersedia di dalam organisasi sebaiknya pertama-tama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan (pegawai) dari luar, (15) *provide developmental activities*: bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan (pegawai) dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan (pegawai) untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya, (16) *the question of employee security*: bila karyawan (pegawai) merasa aman, baik fisik maupun non fisik, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya, (17) *commit to people-firs value*: memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan (pegawai) memasuki organisasi, sehingga karyawan (pegawai) akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi, (18) *put it in writing*: semua data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, sejarah, strategi dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan, (19) *hire "right-kind" managers*: bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari, dan (20) *walk the talk*: bila pimpinan ingin

karyawan (pegawai) berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Berdasarkan cara-cara membangun komitmen organisasi yang telah dikemukakan, ternyata pemimpin memegang peran kunci dalam membangun dan meningkatkan komitmen organisasi seluruh pemangku kepentingan organisasi/perusahaan.

#### **2.1.6. *Intention to Leave***

*Intention to leave* atau *turnover intention* adalah keinginan meninggalkan pekerjaan secara sukarela (Mobley, 1997). Pertimbangan mengapa karyawan (pegawai) berkeinginan atau memiliki niat meninggalkan pekerjaan atau perusahaan (*intention to leave*) bahkan telah meninggalkan pekerjaan atau perusahaan (*actual leave* atau *actual turnover*), dapat ditelusuri melalui, antara lain, alasan-alasan dia masuk menjadi karyawan (pegawai) dan mau bekerja pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Alasan yang sangat umum adalah karena karyawan (pegawai) sebagai manusia, di samping sebagai makhluk sosial yang membutuhkan orang-orang lain (kelompok atau organisasi), dia juga memiliki keterbatasannya memenuhi kebutuhannya yang sangat beragam, yang hal itu hanya bisa dicapai atau dipenuhi dengan bantuan atau secara bersama dengan orang-orang lain atau melalui organisasi. Dengan demikian, seseorang yang masuk menjadi karyawan (pegawai) atau bekerja pada perusahaan tertentu, karena dia memiliki kebutuhan yang ingin dia penuhi, dimana kebutuhan itu diharapkannya akan dapat dipenuhi oleh perusahaan tempat dia bekerja. Kebutuhan inilah sebagai motif atau alasan yang paling mendasar karyawan (pegawai) bekerja pada perusahaan itu. Sudah pasti kebutuhan karyawan (pegawai) itu beragam (Maslow, 1976; McClelland, dalam Munandar, 2010; dan Alderfer dalam Mangkunegara, 2005) dan memiliki tingkat intensitas yang berbeda-beda serta sangat dinamis, berkembang seiring dengan tuntutan perubahan lingkungan di sekitarnya. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang diharapkan oleh karyawan (pegawai) untuk dipenuhi perusahaan melalui praktik manajemen SDM yang baik. Sebaliknya perusahaan tempat karyawan (pegawai) bekerja, mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh karyawan (pegawai), yakni dia harus menunjukkan kinerja terbaiknya untuk perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan. Namun, dalam kenyataannya tuntutan atau kebutuhan antar keduanya (karyawan atau pegawai dan perusahaan) tidak selalu sesuai bahkan tidak jarang ada benturan, dan jika ini terjadi, maka salah satu atau keduanya akan bereaksi. Salah satu reaksi, misalnya dari karyawan (pegawai), yang mungkin dilakukannya adalah ke luar dari perusahaan atau organisasi dimana dia bekerja sekarang dan pindah ke perusahaan atau pekerjaan lain, sepanjang perusahaan atau pekerjaan lain tersedia, dan perusahaan dia tuju ini dianggapnya lebih baik dan bisa memenuhi atau memuaskan kebutuhannya

yang tidak terpenuhi oleh perusahaan atau pekerjaan sebelumnya. Jika tidak tersedia perusahaan atau pekerjaan lain yang lebih baik, maka salah satu tindakan yang paling mungkin dilakukannya adalah mengurungkan keinginan atau niatnya ke luar atau pindah kerja pada perusahaan lain, tanpa mengubah niatnya akan ke luar atau pindah kerja ke perusahaan lain, sepanjang tidak terjadi perubahan kearah perbaikan pada perusahaan yang sekarang. Robbins (1996) mengatakan bahwa faktor-faktor seperti kondisi pasar kerja, harapan akan peluang kerja alternatif dan lamanya masa kerja seringkali menghambat keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya yang sekarang. Jadi, secara singkat dapatlah dikatakan bahwa alasan karyawan (pegawai) memiliki niat meninggalkan atau pindah ke pekerjaan atau perusahaan lain (*intent to leave*) adalah karena pekerjaan atau perusahaan yang sekarang tidak lagi memenuhi harapannya atau kebutuhannya atau tidak lagi memberikan kepuasan bagi karyawan itu sendiri (Appelbaum *et al.*, 2003; Freund, 2005; Yieth *et al.*, 2004) dan tersedianya peluang kerja lain yang memiliki prospek yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan yang sekarang.

Fishbein & Ajzen (1975) menegaskan bahwa perilaku niat adalah *antecedent* utama terhadap perilaku aktual. Niat meninggalkan organisasi mendapat banyak dukungan teoritis dan empiris sebagai prediktor perputaran nyata (Mobley *et al.*, 1978; Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993). Mobley *et al.*, (1991) mengatakan bahwa kecenderungan untuk ke luar dari pekerjaan secara operasional ditandai oleh tiga indikator, yaitu seringnya berpikir untuk ke luar dari pekerjaan, keinginan atau berpikir untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik, dan berencana untuk benar-benar ke luar dari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Falkenburg dan Schynsn (2007) bahwa niat perputaran (*turnover intention*) dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu berpikir berhenti dari pekerjaan, keinginan mencari pekerjaan lain, dan keinginan berhenti.

## 2.2. Kajian Empirik

- ❶ Penelitian dari Weisberg Jacob (1994) dengan judul "Measuring Workers' Burnout And Intention To Leave" hasilnya menegaskan bahwa tiga ukuran burnout disarankan dan digunakan untuk menilai kekuatan memprediksi keinginan pekerja meninggalkan pekerjaan.
- ❷ Penelitian dari Gmelch, H. Walter. dan Gordon Gates (1998) dengan judul "The Impact Of Personal, Professional And Organizational Characteristics On Administrator Burnout" hasilnya mengungkapkan, (1) dukungan dari supervisor berhubungan sangat kuat dengan kepuasan kerja, (2) dukungan kolega memiliki hubungan yang sedang dengan kepuasan kerja, (3) ada hubungan yang lemah antara dimensi burnout dan dukungan sosial keluarga dan rekan kerja dari pada dukungan supervisor dan dukungan kolega, (4) ditemukan tingkat hubungan yang sedang antara pencapaian personal dan tiga sumber dukungan (supervisor, kolega dan keluarga dan rekan kerja, dan (5) dukungan supervisor berhubungan negatif dengan kelelahan emosional dan dipersonalisasi, sebaliknya berhubungan positif dengan pencapaian personal.
- ❸ Penelitian dari Gardner, M. Timothy., Lisa M. Moynihan, Hyeon Jeong Park dan Patrick M. Wright (2000), dengan judul "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee

- Outcomes”, hasilnya mengungkapkan (1) praktik manajemen SDM yang meningkatkan keterampilan berhubungan signifikan positif dengan perputaran, (2) praktik manajemen SDM yang meningkatkan motivasi berhubungan signifikan dengan perputaran (turnover), (3) praktik manajemen SDM berhubungan dengan kepuasan kerja/komitmen organisasi, (4) praktik manajemen SDM berhubungan dengan kemangkiran dan (5) kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dengan kemangkiran.
- ❏ Penelitian dari Low S. George dan David W. Cravens., Ken Grant, dan William C. Moncrief (2001) dengan judul “Antecedent And Consequences Of Salesperson Burnout”, hasilnya mengungkapkan (1) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, (2) terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan intention to leave, dan (3) terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komitmen organisasi dan intention to leave.
  - ❏ Penelitian dari Chiu K. Randy., Vivienne Wai-Mei Luk dan Thomas Li-Ping Tang (2002) dengan judul “Retaining And Motivating Employee. Compensation Preferences In Hong Kong and China”, hasilnya mengungkapkan bahwa (a) para pekerja Hong Kong melihat pembayaran tunai, seperti base salary, year-end bonus, and merit pay sebagai komponen penting kompensasi mereka; (b) para pekerja Hong Kong mempertimbangkan provisi perumahan (housing provision) penting untuk mempertahankan pegawai tetapi tidak memotivasi mereka (3) Faktor paling penting mempertahankan pegawai adalah (1) base salary, (2) merit pay, (3) year-end bonus, (4) annual leave, (5) mortgage loan; (c) faktor-faktor yang paling penting untuk memotivasi pegawai adalah (1) base salary, (2) merit pay, (3) year-end bonus, (4) profit sharing, (5) annual leave; (d) lima faktor tertinggi yang paling penting dari 37 komponen kompensasi dalam mempertahankan dan memotivasi supervisor dan karyawan yaitu (a) Supervisor untuk faktor retensi adalah: (1) base salary, (2) merit pay, (3) year-end bonus, (4) housing provision, dan (5) cash allowance, dan untuk faktor motivasi adalah (1) Base salary, (2) merit pay, (3) year-end bonus, (4) individual bonus, (5) housing provision, dan (b) Karyawan untuk faktor pertahanan adalah (1) base salary, (2) merit pay, (3) year-end bonus, (4) housing provision, (5) Individual bonus, dan untuk faktor motivasi: (1) Base salary, (2) merit pay, (3) year-end bonus, (4) overtime allowance, (5) individual bonus.
  - ❏ Penelitian dari Hsieh Yih-Ming dan An-Tien Hsieh (2003) dengan judul “Does job Standardization Increase Job Burnout?”, hasilnya mengungkapkan (1) standarisasi pekerjaan yang meningkat mengurangi job burnout secara langsung, sehingga pengaruh sesungguhnya standarisasi pekerjaan dapat dipahami bersama konstruk stres peran, dan (2) standarisasi pekerjaan dan komponen job burnout memiliki hubungan yang tidak pasti.
  - ❏ Penelitian dari Tsigilis Nikolaos dan Athanasios Koustelios dan Aspasia Togia (2004) dengan judul “Multivariate Relationship And Discriminant Validity Between Job Satisfaction And Burnout”, hasilnya mengungkapkan (1) Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan burnout (2) Kepuasan kerja ditentukan terutama oleh aspek organisasi secara keseluruhan, dan kondisi kerja kemudian aspek supervisi dan pekerjaan itu sendiri, (3) Emotional exhaustion sebagai penentu terkuat dari burnout, diikuti oleh Depersonalization, dan (4) Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan emotional exhaustion dan depersonalization, namun berhubungan positif dengan Personal accomplishment meskipun hubungannya rendah.
  - ❏ Penelitian dari Koh Hian Chye dan El'fred H.Y. Boo (2004) dengan judul “Organizational Ethics And Employee Satisfaction And Commitment”, hasilnya mengungkapkan (1) ada hubungan signifikan dan positif antara konstruk budaya etika (dukungan manajer top terhadap perilaku etika dan hubungan antara perilaku etika dan sukses karir di dalam organisasi) dan kepuasan kerja, (2) ada hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, (3) tingkat kepuasan kerja yang berbeda, khususnya aspek etik organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi.
  - ❏ Penelitian dari Andarika Rita (2004) dengan judul “Employees’ Burnout In Relation To Perception Toward Psychological Work Environment And Sex”, hasilnya mengungkapkan ada hubungan negatif yang signifikan antara dukungan sosial dengan burnout pada perawat puteri. Dengan demikian, makin tinggi dukungan sosial, semakin rendah burnout pada perawat puteri. Sebaliknya, makin rendah dukungan sosial, makin tinggi burnout pada perawat puteri.



- ❏ Penelitian dari Sihotang Imelda Novelina (2004) dengan judul *“Employees’ Burnout In Relation To Perception Toward Psychological Work Environment And Sex”*, hasilnya mengungkapkan (1) ada hubungan negatif antara persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja psikologisnya dengan burnout, dan (2) ada perbedaan tingkat burnout berdasarkan jenis kelamin, karyawan wanita mengalami burnout lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pria.
- ❏ Penelitian dari Vulte´e Pia Jansson Von dan Bengt Arnetz (2004) dengan judul *“The impact Of Management Programs On Physicians’ Work Environment And Health”*, hasilnya mengungkapkan (1) hanya intervensi kelompok secara statistik berpengaruh positif signifikan memperbaiki penyakit kemangkiran antara dokter pada semua program manajemen, dibandingkan dengan kelompok acuan, (2) tidak ada perbedaan signifikan untuk pengembangan keterampilan, self esteem, energy mental, demikian juga kelelahan kerja antara kelompok intervensi dan kelompok acuan yang mengikuti program intervensi satu tahun, (3) tidak ada perbedaan signifikan baik pada tingkat awal maupun pada tingkat follow up antara kelompok intervensi dan kelompok acuan terhadap skala pengukuran pengaruh, otoritas, partisipasi, feedback, kejelasan tujuan, dan efisiensi.
- ❏ Penelitian dari Uppal Sharanjit (2005) dengan judul *“Disability, Workplace Characteristics And Job Satisfaction”*, hasilnya mengungkapkan (1) pekerja yang tidak mampu memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang mampu, (2) individu dengan ketidakmampuan mobilitas kurang puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan individu yang berkemampuan, dan (3) hubungan interpersonal yang kurang baik berdampak negatif yang sangat kuat terhadap kemungkinan menjadi sangat puas, diikuti oleh begitu banyaknya tuntutan, ancaman pemberhentian, masalah lain, kekerasan, diskriminasi, dan resiko kecelakaan.
- ❏ Penelitian dari McCusker Jane, Nandini Dendukuri, Linda Cardinal, Lilly Katofsky, dan Michael Riccardi (2005) dengan judul *“Assessment Of The Work Environment Of Multidisciplinary Hospital Staff”*, hasilnya menegaskan bahwa semua empat skala secara individual berhubungan signifikan dengan kepuasan secara keseluruhan dengan lingkungan kerja dan kualitas perhatian yang dirasakan.
- ❏ Penelitian dari Bigs David dan Stephen Swailes (2006) dengan judul *“Relations, Commitment And Satisfaction In Agency Workers And Permanent Workers”*, hasilnya mengungkapkan (1) Agency workers (pegawai tidak tetap) memiliki tingkat komitmen rendah dibandingkan dengan permanent worker (pegawai tetap) yang tidak bekerja dengan pegawai agen, dan (2) tidak ada perbedaan tingkat komitmen antara agency workers (pekerja agen) dan permanent workers (pekerja tetap) yang bekerja dengan pekerja agen, dan (3) kepuasan kerja berpengaruh yang sangat besar terhadap komitmen organisasi.
- ❏ Penelitian dari Clarke Sharon (2006) dengan judul *“The Effects Of Work Environment, Job Communication And Safety Attitudes On Accidents And Unsafe Behavior”*, hasilnya mengungkapkan (1) tidak ada faktor iklim yang aman yang berhubungan signifikan dengan kecelakaan di pabrik. Akan tetapi persepsi lingkungan kerja sebagai prediktor yang signifikan, (2) persepsi tekanan pekerjaan dan kejelasan pekerjaan memiliki dampak langsung terhadap keterlibatan kecelakaan, tidak berhubungan dengan sikap pekerja terhadap keamanan, (3) persepsi lingkungan kerja memiliki dampak yang penting sebagai prediktor yang signifikan dari kecelakaan dan perilaku aman, (4) komunikasi kerja, sebaliknya, sangat berhubungan dengan kepedulian manajemen terhadap keamanan, tidak berhubungan dengan hasil-hasil keamanan, dan (5) iklim yang aman dibagi (share) melalui tingkat hierarki, tetapi manajer secara signifikan merasa lebih baik dibandingkan dengan kelompok pegawai yang lain.
- ❏ Penelitian dari Xanthopoulou Despoina dan Arnold B. Bakker, Maureen F. Dollard, dan Evangelia Demerouti dan Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, dan Paul J.G. Schreurs (2007) dengan judul *“When Do Job Demands Particularly Predict Burnout? The Moderating Role Of Job Resources”*, hasilnya mengungkapkan (1) Semua sumber daya pekerjaan, kecuali, otonomi menyangga hubungan antara beban kerja dan kelelahan, dukungan sosial dan peluang pengembangan menyangga hubungan antara beban kerja dan sinisme, (2) Otonomi, dukungan dan umpan balik sosial saling berhubungan dengan tuntutan-tuntutan secara fisik di dalam meramalkan kelelahan, tetapi hanya otonomi memoderasi hubungan tuntutan secara fisik dan

sinisme. Otonomi dan dukungan menyangga hubungan antara tuntutan-tuntutan kerja dan kelelahan emosional, (3) Semua sumber daya pekerjaan saling berhubungan dengan tuntutan-tuntutan emosional dalam meramalkan sinisme, (4) kekerasan pasien berhubungan dengan dukungan dan peluang pengembangan meramalkan kelelahan, dan semua sumber daya pekerjaan di dalam meramalkan sifat sinis, (5) Otonomi, dukungan sosial dan peluang pengembangan profesional sebagai penyangga sangat penting dari hubungan antara tuntutan kerja yang berbeda dan dimensi-dimensi inti burnout.

- ❏ Penelitian dari Falkenburg Karin dan Birgit Schyns (2007) dengan judul "Work Satisfaction, Organizational Commitment And Withdrawal Behaviors", hasilnya mengungkapkan (1) kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap ketidakhadiran, (2) ada interaksi pengaruh yang positif muncul berkenaan dengan dimensi biaya continuance commitment, (3) kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap ketidakhadiran berkenaan dengan affective commitment dan continuance commitment yang rendah, dan (4) hubungan antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran adalah positif untuk affective commitment dan continuance commitment yang tinggi.
- ❏ Penelitian dari Zagenczyk J. Thomas., Audrey J. Murrell, dan Ray Gibney (2007) dengan judul "Effects Of The Physical Work Environment On The Creation Of Individual-And Group-Level Social", hasilnya mengungkapkan (1) lingkungan kantor yang terbuka, didefinisikan sebagai suatu rancangan kantor yang mencoba memaksimalkan komunikasi fungsional di antara anggota organisasi dengan menghilangkan rintangan-rintangan fisik sehingga mengganggu arus kerja dan komunikasi, berpengaruh positif mengembangkan modal sosial di dalam organisasi, dan (2) rancangan kantor terbuka akan membantu mengembangkan modal sosial tingkat kelompok, tetapi mengurangi modal sosial tingkat individu.
- ❏ Penelitian dari Feinstein Andrew Hale dan David Vondrasek (2008) dengan judul "A Study On Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Restaurant Employees", hasilnya mengungkapkan (1) Masa jabatan berpengaruh signifikan terhadap beberapa skor komponen kepuasan; lokasi toko berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan dan kebijakan; dan tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan pengakuan, dan (2) Kepuasan dan kebijakan, kompensasi, kondisi kerja dan advancement memiliki hubungan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- ❏ Penelitian dari Farahbakhsh Saeid (2009) dengan judul "A Study Of Job Burnout, Sources And Coping Strategies In Top Managers Of Governmental Organizations in Province of Lorestan, Iran", hasilnya mengungkapkan (1) 11% partisipan menderita emotional exhaustion tingkat sedang, (2) 32,3% responden memiliki tingkat job burnout dimensi depersonalization sedang dan 6,9% memiliki tingkat job burnout dimensi depersonalization tinggi, dan (3) Berkenaan dengan lack of personal accomplishment, hasil penelitian menunjukkan bahwa 14,7% manajer memiliki job burnout sedang dan 4,5% manajer memiliki job burnout tinggi.
- ❏ Penelitian dari Tvedt D. Sturle., Per Øystein Saksvik dan Kjell Nytrø (2009) dengan judul "Does Change Process Healthiness Reduce The Negative Effects Of Organizational Change On The Psychosocial Work Environment?-", hasilnya mengungkapkan bahwa proses yang sehat dapat mengurangi pengalaman stres dan mempermudah menutupi atau memenuhi tuntutan yang meningkat melalui peningkatan lingkungan kerja psikologis.
- ❏ Penelitian dari McGuire David dan Lauren McLaren (2009) dengan judul "The Impact Of Physical Environment On Employee Commitment In Call Centres. The Mediating Role Of Employee Well-being", hasilnya mengungkapkan (1) lingkungan fisik berhubungan positif dengan kesejahteraan; (2) lingkungan fisik berhubungan signifikan dengan komitmen pegawai, (3) kesejahteraan berhubungan signifikan dengan komitmen pegawai, dan (4) kesejahteraan karyawan memediasi hubungan antara lingkungan fisik dan komitmen pegawai.

# BAB III

## MANUSKRIP KONSEP DAN HIPOTESIS

### 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian ini dikonstruksi dari kajian teori dan kajian empiris (hasil penelitian terdahulu) yang berhubungan dengan konsep dan variabel lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to leave*. Model konsep ini dijadikan acuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antar variabel di dalam model.

Kajian teoritis atau konseptual lingkungan kerja (Moekijat, 2003; Gie, 2000; Nitisemito, 1992, dan Heneman *et al.*, 1986) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan semangat kerja karyawan (pegawai) melaksanakan pekerjaannya, sebaliknya lingkungan yang kurang kondusif menjadi penyebab karyawan (pegawai) kurang nyaman dan kurang aman, merasa tertekan, dan berpotensi menderita *burnout*. Lingkungan kerja terdiri atas lingkungan fisik, seperti tata ruang kantor/kerja (Gie, 2000), penerangan atau alumunasi, warna, kebisingan, dan musik (Gie, 2000; Munandar, 2010); dan lingkungan sosial, seperti hubungan atau komunikasi interpersonal antara karyawan (pegawai) dengan pimpinan (pimpinan), dan antar pegawai (antar rekan kerja) di dalam suatu organisasi (Effendy, 2003; dan Devito, 1997). Poerwandari (2010) mengatakan bahwa semua orang berpotensi untuk menghadapi masalah *job burnout*, sebab tempat kerja itu seringkali memainkan fungsi ganda buat karyawan (pegawai), yakni selain berfungsi sebagai sumber solusi, ia pun kerap menjadi sumber masalah. Munandar (2010) menegaskan bahwa distribusi cahaya dalam kamar atau daerah kerja yang memberikan silau akan menimbulkan kelelahan mata. Demikian juga, Farber (1991) mengemukakan bahwa bangunan fisik tempat kerja yang tidak baik dan ketidakpedulian merupakan beberapa faktor lingkungan (fisik dan sosial) yang turut berperan menimbulkan *burnout*. Hasil kajian empiris Farber (1991) menemukan bahwa bangunan fisik tempat kerja yang tidak baik berperan menimbulkan *burnout*.

Hasil penelitian Zagenczyk *et al.*, (2007) mengungkapkan lingkungan kantor yang terbuka berpengaruh positif mengembangkan modal sosial di dalam organisasi. Maslach (1982) mengemukakan bahwa sisi positif yang dapat diambil bila memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja yaitu mereka merupakan sumber emosional bagi individu saat menghadapi masalah dengan klien. Penelitian Gmelch dan Gates (1998) menemukan bahwa hubungan dukungan sosial keluarga dan rekan kerja dengan *burnout* lebih lemah dibandingkan dengan hubungan dukungan supervisor dan kolega. Hasil ini menjelaskan bahwa dukungan supervisor dan kolega lebih dominan dibanding dengan

dukungan sosial keluarga dan rekan kerja memengaruhi *burnout*. Sementara itu, Sihotang (2004) menemukan ada hubungan negatif antara persepsi karyawan terhadap lingkungan psikologisnya dengan *burnout*. Artinya, makin kondusif lingkungan kerja, makin berkurang potensi mengalami *burnout*.

Lingkungan mempengaruhi kepuasan kerja (Werther and Davis, 1996). Miner (1988) menegaskan bahwa lingkungan kerja, baik lingkungan fisik, seperti cahaya, kebisingan, dan temperatur, maupun lingkungan sosial, seperti kurang kohesivitas, kurang dukungan kelompok dan kurang dukungan pimpinan tidak saja mempengaruhi atau memberikan dampak yang potensial pada *burnout* tetapi juga pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Schultz (1982) mengungkapkan bahwa lebih 80% dari penyelia dan bukan penyelia berpendapat, musik sebagai latar belakang akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Hasil penelitian dari Uppal (2005) mengungkapkan hubungan personal (lingkungan sosial) yang kurang baik berdampak negatif sangat kuat terhadap kemungkinan menjadi puas.

Beberapa kajian konseptual dan empiris telah menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Zagenczyk *et al.*, 2007; Uppal, 2005 McKinnon *et al.*, 2003; Sargent dan Deborah, 1998; Cooper, 1995; dan Greenberger *et al.*, 1989). Dengan demikian, makin kondusif lingkungan kerja (fisik dan sosial), makin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi secara tegas dikemukakan oleh ADL Associates (*dalam* Luthans, 2006) bahwa manajer perlu memberikan perhatian dan suasana kerja yang akan membangkitkan komitmen karyawan, sebab tempat kerja saat ini diselimuti oleh rasa ketakutan akan pemecatan tenaga kerja, kehilangan keamanan kerja, perubahan besar dalam teknologi dan stres karena harus melakukan sesuatu lebih banyak. Dessler (*dalam* Luthans, 2006) memberikan salah satu pedoman khusus untuk membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen pada diri karyawan, yakni menciptakan lingkungan kerja (rasa komunitas) membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama: saling mendukung, dan kerja tim. Postmes *et al.*, (2001) melihat pada aspek komunikasi organisasi sebagai lingkungan sosial, dipandang sebagai alat menciptakan kondisi komitmen. Hasil penelitian McGuire dan McLare (2009) mengungkapkan bahwa lingkungan fisik berhubungan signifikan dengan komitmen pegawai.

Beberapa kajian konseptual dan empiris menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Zagenczyk *et al.*, 2007; dan McKinnon, 2003).

Karyawan (pegawai) yang melakukan aktivitas rutin setiap hari membutuhkan lingkungan kerja, lingkungan fisik dan lingkungan sosial yang kondusif sehingga mendorong mereka untuk melakukan aktivitasnya tanpa tekanan, tetapi dengan semangat yang tinggi. Jika karyawan (pegawai) mempersepsikan lingkungan kerja itu kondusif atau mengalami kondisi kerja

yang sesuai dengan harapannya, maka faktor persepsi dan pengalaman ini akan menjadi faktor retensi bagi karyawan (pegawai) terhadap organisasi di mana dia bekerja. Hasil studi Zedeck *et al.*, (1983) menemukan bahwa hubungan rekan kerja, peralatan/ruangan, dan ruang kerja, berhubungan signifikan negatif dengan *intention to leave*. Sementara itu, hasil studi Stremmel (1991 dalam Siong *et al.*, 2006) menemukan bahwa hubungan sosial yang bermasalah berhubungan dengan *turnover intention*. Beberapa kajian konseptual dan empiris yang lain juga menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* (Chew & Christopher, 2008; dan Udo *et al.*, 1997).

Model karakteristik pekerjaan dengan dimensi-dimensi inti pekerjaan akan berperan menumbuhkan pengalaman kondisi psikologis. Makin baik pengalaman kondisi psikologis karyawan (pegawai), makin termotivasi mereka melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan puas dengan pekerjaan itu. Kondisi psikologis karyawan (pegawai) ini akan menjadi sumber daya untuk mengimbangi tuntutan kerja, sehingga menyangga bahkan mengurangi terjadi tekanan kerja menuju ke *burnout*. Artinya, makin baik pengalaman kondisi psikologis karyawan (pegawai) sebagai hasil dari desain pekerjaan (karakteristik pekerjaan), makin berkurang peluang karyawan (pegawai) mengalami *burnout*.

Studi empiris Xanthopoulou *et al.*, (2007) hasilnya mengungkapkan (1) Semua sumber daya pekerjaan, kecuali, otonomi menyangga hubungan antara beban kerja dan kelelahan, dukungan sosial dan peluang pengembangan menyangga hubungan antara beban kerja dan sinisme, (2) Otonomi, dukungan dan umpan balik sosial saling berhubungan dengan tuntutan-tuntutan secara fisik di dalam meramalkan kelelahan, tetapi hanya otonomi memoderasi hubungan tuntutan secara fisik dan sinisme. Otonomi dan dukungan menyangga hubungan antara tuntutan-tuntutan kerja dan kelelahan emosional.

Poerwandari (2010) menegaskan bahwa kekurangjelasan hak dan tanggung jawab kerja serta konflik peran (misalnya tuntutan kerja tidak konsisten dengan nilai-nilai yang diyakini) dapat berkontribusi terhadap *burnout*, terlebih bila ada beban berlebih, tuntutan kerja yang berat tanpa ada penghargaan atau capaian yang dirasa memadai. Sedikitnya dukungan sosial di dalam lembaga maupun dari luar lembaga serta kesulitan untuk mengambil keputusan mandiri juga dapat menjadi penyebab *burnout*. Sementara itu, Farber (1991) mengemukakan bahwa ketidakpedulian, ketidakpekaan pimpinan, kurangnya apresiasi masyarakat dengan pekerjaan, kritik masyarakat, pindah kerja yang tidak dikehendaki, kelas yang terlalu padat, kertas kerja yang berlebihan, bangunan fisik tempat kerja yang tidak baik, hilangnya otonomi, dan gaji yang tidak memadai merupakan beberapa faktor lingkungan sosial yang turut berperan menimbulkan *burnout*. Demikian juga, Maslach (*dalam* Caputo, 1991) mengemukakan bahwa perasaan kurangnya kemampuan untuk melakukan kontrol dalam pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya *job burnout*. Kurangnya kemampuan kontrol tersebut dapat berupa keharusan untuk mengerjakan

sesuatu secara tepat sesuai dengan perintah, maupun karena tidak adanya wewenang dalam pengambilan keputusan. Schwab and Iwanicki (1982) menegaskan bahwa *role ambiguity* dan *role conflict* berhubungan signifikan dengan *emotional exhaustion* dan *depersonalisation*. Cordes dan Dougherty (1993), dan Bhanugopan dan Fish (2006) juga menemukan bahwa *role ambiguity* dan *role conflict* dapat mempengaruhi *job burnout*.

Beberapa kajian konseptual dan empiris telah menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *burnout* (Ensor *et al.*, 2006; McCusker *et al.*, 2005; dan Hsieh dan Hsieh, 2003).

Konsep dasar desain kerja dengan model karakteristik pekerjaan bertujuan untuk merancang pekerjaan melalui dimensi-dimensi inti pekerjaan (otonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik pekerjaan) sehingga memotivasi dan memberikan kepuasan kepada karyawan (pegawai) terhadap pekerjaan tersebut (Hackman dan Oldham, 1976). Robbins (1996) dan Locke (*dalam* Luthans (2006) sependapat bahwa pekerjaan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi karyawan (pegawai) terhadap puas atau tidak puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri mempengaruhi kepuasan kerja melalui rancangan pekerjaan. Pekerjaan yang beragam unsur perilaku seperti otonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik pekerjaan berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Werther dan Davis, 1996). Hasil studi Allen *et al.* (2004) mengungkapkan bahwa semua variabel karakteristik pekerjaan secara statistik berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil yang sama, ditemukan oleh Dillon dan Goldstein (1984) dan Price dan Mueller (1981) bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan komitmen.

Beberapa kajian konseptual dan empiris telah menegaskan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Gitosudarmo. *et al.*, 2008; Brown *et al.*, 2005; Friday dan Friday, 2003; dan Fried dan Ferris, 1986).

Dimensi inti pekerjaan di dalam model karakteristik pekerjaan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajemen (organisasi) untuk memberikan pekerjaan yang memotivasi dan memberikan kepuasan kerja serta komitmen karyawan (pegawai) kepada organisasi. Menurut Munchinky (1990) bahwa literatur desain pekerjaan menegaskan bahwa motivator (yaitu *job challenge*, *autonomy*, *responsibility*, dan *achievement*) mengarah ke kepuasan dan komitmen dan pada akhirnya mengurangi niat karyawan (pegawai) meninggalkan organisasi. Karakteristik pekerjaan, skor potensial motivasi berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Karakteristik pekerjaan ditemukan berpengaruh terhadap *turnover intentions* melalui hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Badawy, 1973 dan Morrow, 1983). *Mentoring*, dukungan supervisor, dan dukungan organisasi yang dirasakan *Perceived Organizational*

*Support* (POS), semuanya, adalah prediktor signifikan komitmen afektif. POS memiliki pengaruh lebih besar terhadap komitmen organisasi dan niat mencari pekerjaan daripada mentoring atau dukungan supervisor.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Dillon dan Goldstein, 1984, dan Price dan Mueller, 1981). Semua variabel karakteristik pekerjaan secara statistik berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Allen *et al.*, 2004). Temuan Johns (2005) menegaskan bahwa otonomi berhubungan positif dengan semua (tiga) ukuran komitmen organisasi. Demikian juga, studi Ahuja *et al.*, (2007), mengungkapkan bahwa *job autonomy* sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Beberapa kajian konseptual dan empiris telah menegaskan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Yang *et al.*, 2008; Gitosudarmo *et al.*, 2008; Brown *et al.*, 2005, dan Friday dan Friday, 2003).

Model karakteristik pekerjaan yang di dalamnya melibatkan dimensi inti pekerjaan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajemen (organisasi) tidak hanya bertujuan untuk memberikan pekerjaan yang memotivasi dan memberikan kepuasan kerja serta komitmen karyawan kepada organisasi, tetapi juga untuk mempertahankan mereka. Muchinsky (1990) mengatakan bahwa literatur rancangan pekerjaan menyatakan bahwa motivator-motivator (seperti tantangan pekerjaan, otonomi, tanggung jawab, dan pencapaian) mengarah kepada kepuasan dan komitmen dan pada akhirnya mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Badawy (1973) dan Morrow (1983) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi niat perputaran melalui hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil yang sama juga ditemukan Dillon and Goldstein (1984) dan Price and Mueller, 1981 bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan kepuasan dan komitmen dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap niat perputaran antara para profesional teknis.

*Burnout* terjadi karena tingginya tuntutan kerja dibanding dengan sumberdaya yang dimiliki karyawan melakukan pekerjaan itu. Karyawan yang menderita *burnout* cenderung menilai negatif pekerjaannya atau menunjukkan sikap tidak puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian Tsigilis *et al.*, (2004) mengungkapkan ada hubungan negatif antara *burnout* dengan kepuasan kerja. Artinya, makin tinggi tingkat *burnout*, makin rendah tingkat kepuasan kerja. Selain itu, studi Hobfoll (1989) menegaskan bahwa *role ambiguity* dan *role conflict* sebagai sumber *burnout*. Badawy (1978) menemukan bahwa kepuasan berhubungan negatif dengan konflik peran antar ilmuwan profesional dan personel R&D. Saleh dan Desai (1990) juga melaporkan bahwa *stressor* peran bisa secara negatif mempengaruhi kepuasan antar *engineers*. Hasil yang sama ditemukan antar programer dan profesional teknis yang lain (Saleh dan Desai, 1990; Rizzo *et al.*, 1970). Ambigu peran ditemukan berkorelasi negatif dengan MPS dan kepuasan kerja. *Stressor* kerja berdampak langsung kepada perasaan

*stress*, mengurangi perasaan dukungan supervisor, serta mengurangi kepuasan kerja. Demikian juga, hasil penelitian Low *et al.*, (2001) mengungkapkan bahwa *burnout* memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Keterlibatan emosional karyawan, keterlibatan di dalam organisasi, dan perasaan untung rugi serta keyakinan yang kokoh tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi sebagai wujud komitmen organisasi akan terpelihara sepanjang organisasi mempertahankan lingkungan emosional yang kondusif tanpa tekanan yang berarti. Jika terjadi tekanan-tekanan bersumber dari organisasi dan berlangsung dalam intensitas yang tinggi dan relatif lama sehingga mengarah ke *burnout*, maka karyawan akan mempertimbangkan lagi loyalitasnya kepada organisasi. Perasaan stres yang mengarah ke *burnout* mengurangi perasaan komitmen kerja partisipan (Siong *et al.*, 2006).

Hasil penelitian Coetzee & De Villiers (2010) menemukan bahwa *burnout* akan menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian Low *et al.* (2001) juga mengungkapkan bahwa *burnout* memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi. Singh *et al.*, (1994) memberikan dukungan empiris mengenai hubungan negatif antara *burnout* dan hasil-hasil psikologis. Demikian juga, Lee dan Ashforth (1996), di dalam meta-analisis mereka mengenai hubungan tiga dimensi *burnout* dengan kepuasan kerja menunjukkan ada hubungan negatif signifikan antara dimensi *burnout depersonalization* dengan komitmen organisasi. Artinya, makin tinggi intensitas *burnout* dirasakan karyawan, makin berkurang komitmen mereka kepada organisasi

Beberapa kajian konseptual dan empiris telah menegaskan pengaruh *burnout* terhadap komitmen organisasi (Yourself, 2002; Low *et al.*, 2001; Tett dan Meyer, 1993, dan Shore dan Martin, 1989).

*Burnout*, sebagaimana dijelaskan sebelumnya, terjadi karena tingginya tuntutan kerja dibanding dengan sumberdaya yang dimiliki karyawan melakukan pekerjaan itu. Karyawan yang menderita *burnout* cenderung berpikir akan meninggalkan pekerjaan itu atau meninggalkan organisasi tempat dia bekerja. Hasil penelitian Low *et al.*, (2001) mengungkapkan bahwa *job burnout* memiliki hubungan positif dengan *intention to leave*. Demikian juga, hasil penelitian Coetzee & De Villiers (2010) mengungkapkan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap keinginan untuk keluar karyawan (meninggalkan pekerjaan).

Model konseptual dan studi empiris (Badawy, 1988; Dillon and Goldstein, 1984; Morrow, 1983; Parasuraman, 1982; Price and Mueller, 1981; dan Rizzo *et al.*, 1970) memosisikan bahwa pengaruh *role ambiguity* dan *role conflict*, sebagai sumber *burnout* (Lee dan Ashforth, 1996, dan Hobfoll, 1989) terhadap *turnover intentions* dimediasi melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Beberapa kajian konseptual dan empiris menegaskan *burnout* berpengaruh terhadap *intention to leave* (Muhammad and Hamdy, 2005).



Kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi (Luthans, 2006). Organisasi yang mampu menyusun kebijakan-kebijakan strategis, tidak birokratis, dan tidak menghambat otonomi karyawan melaksanakan aktivitasnya atau pekerjaannya berpotensi meningkatkan loyalitas atau komitmen mereka terhadap organisasi. Studi Low *et al.*, (2001) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Sementara itu, Studi dari Elangovan (2001) mengungkapkan ada hubungan antara kepuasan dan komitmen (kepuasan yang rendah mengarah ke komitmen yang rendah). Demikian juga penelitian Kim *et al.*, (2005) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan umum dan komitmen normatif dan komitmen afektif, dan ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja ekstrinsik dengan komitmen normatif dan komitmen afektif. Hasil penelitian Bigs dan Swaile (2006) bahwa kepuasan kerja berpengaruh sangat besar terhadap komitmen organisasi. Beberapa kajian konseptual dan empiris telah menegaskan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Feinstein dan Vondrasek, 2008; Falkenburg dan Schyns, 2007; Narimawati, 2007; Bigs dan Swailes, 2006; Silverthorne, 2004; Koh dan Boo, 2004; McKinnon *et al.*, 2003; dan Yousef, 2002).

Kepuasan kerja adalah sikap atau derajat suka atau tidak suka terhadap pekerjaan. Karyawan (pegawai) yang puas dengan pekerjaannya memiliki peluang yang sangat kecil meninggalkan pekerjaan itu. Kebanyakan dari teori *turnover* memandang *turnover* sebagai hasil ketidakpuasan karyawan (pegawai).

Karyawan (pegawai) yang tidak suka pekerjaannya akan mencoba menemukan pekerjaan lain. Model *turnover* menunjukkan proses yang kompleks, dimana kepuasan kerja adalah pertama-tama berhubungan dengan *turnover intentions*. Dengan kata lain, jika kepuasan kerja cukup rendah, karyawan (pegawai) akan mengembangkan perilaku ingin berhenti kerja (Appelbaum *et al.*, 2003; Freund, 2005; dan Yieth *et al.*, 2004). *Intentions* bisa mengarah ke kegiatan mencari pekerjaan, yang apabila berhasil akan mengarah ke *turnover* (Michael dan Spector, 1982). Ditemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja tugas, kemangkiran, *turnover*, dan *distress* psikologis (Davies, 2001; Michael and Spector, 1982). Kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu penentu utama *voluntary turnover* antar sesama perawat. Penelitian Low *et al.*, (2001) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *intention to leave*. Artinya makin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, makin rendah tingkat keinginannya meninggalkan pekerjaan itu.

Cotton dan Tuttle (1986), dan Michaels dan Spector (1982) dalam studi mereka menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap niat perputaran serta berpengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional. Siong *et al.*, (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan terhadap niat berhenti secara langsung dan tidak langsung. Kepuasan kerja

melalui pengaruh langsung dan tidak langsungnya berpengaruh secara substansial mengurangi niat berhenti. Falkenburg dan Schyns (2007) menemukan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kedua-duanya, berpengaruh negatif terhadap niat perputaran. Akan tetapi ditemukan tidak ada interaksi pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap niat perputaran.

Zedeck *et al.*, (1983) dalam hasil studi mereka menemukan bahwa kepuasan kerja, meliputi kepuasan ekstrinsik, intrinsik, dan kepuasan total berhubungan negatif dengan *intention to leave*. Sementara itu, lingkungan kerja yang dipersepsikan meliputi gaya supervisor, karakteristik tugas, *reward* berdasarkan kinerja, hubungan rekan kerja, motivasi kerja pegawai, peralatan/ruangan, kompetensi pegawai, pengambilan keputusan, ruang kerja, dan tanggung jawab berhubungan signifikan negatif dengan *intention to leave*, kecuali untuk tekanan hubungannya dengan *intention to leave* tidak signifikan. Rosse and Miller (1984) menemukan bahwa kurangnya kepuasan terhadap unsur-unsur pekerjaan, seperti gaji, peluang karir, dan konten pekerjaan (seperti ketidakcocokan harapan karir) berhubungan dengan *turnover intention*. Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley *et al.* (1978) menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Dari penelitian dengan menggunakan model Mobley *et al.*, (1978) ditemukan bukti bahwa tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual.

Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang berkomitmen kepada organisasi memiliki peluang yang sangat kecil meninggalkan organisasi tempat dia bekerja. Sejumlah studi empiris menegaskan pentingnya peran komitmen organisasi dalam mempengaruhi niat perputaran. Manajer yang berkomitmen tinggi kepada organisasinya biasanya lebih kurang meninggalkan pekerjaan (organisasi) dibanding dengan karyawan (pegawai) yang relatif tidak berkomitmen. Dilaporkan juga bahwa komitmen organisasi berhubungan lebih kuat dengan niat perputaran daripada kepuasan kerja (Porter *et al.*, 1974; dan Rizzo *et al.*, 1970). Perasaan komitmen kepada pekerjaan berkontribusi mengurangi niat berhenti (Siong *et al.*, 2006).

Cohen dan Golan (2007) memprediksi ketidakhadiran dan niat perputaran) menemukan bahwa bentuk-bentuk komitmen berhubungan negatif dengan niat perputaran. Di dalam meta analisis dari Steel and Ovalie (1984) terungkap bahwa ada hubungan yang kuat antara niat perputaran dan perputaran. Di samping itu, terungkap bahwa niat perputaran adalah prediktor yang lebih baik untuk perputaran daripada untuk variabel sikap seperti kepuasan kerja dan karier, dan komitmen organisasi. Tett and Meyer (1993) menggunakan analisis *path* menguji

besarnya pengaruh variabel afektif (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan variabel kognitif terhadap *actual turnover* menemukan bahwa *turnover intention* memediasi hubungan antara variabel-variabel afektif (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan *actual turnover*. Elangovan (2001) mengungkapkan ada saling hubungan antara komitmen dan komitmen yang rendah mengarah ke *intention to quit* yang besar, yang pada gilirannya, selanjutnya akan mengarah ke komitmen yang rendah. Low *et al.*, (2001) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan *intention to leave*. Artinya, makin tinggi komitmen karyawan kepada organisasi, makin rendah keinginannya meninggalkan organisasi tempat dia bekerja. Beberapa kajian konseptual dan empiris yang lain juga menegaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap *intention to leave* (Falkenburg dan Schyns, 2007; Narimawati, 2007 McKinnon *et al.*, 2003; Chiu dan Francesco, 2003; Wong, 2002; Babakus *et al.*, 1999; dan Boles *et al.*, 1997).

### **3.2. Kerangka Konseptual Variabel Penelitian**

#### **3.2.1. Variabel Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan (pegawai) yang mempengaruhi mereka melakukan aktivitas. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik, seperti tata ruang kantor (Gie, 2000), penerangan atau alumunasi, warna, kebisingan, dan musik (Gie, 2000, dan Munandar, 2010) dan lingkungan sosial, seperti hubungan atau komunikasi interpersonal antar karyawan (pegawai) dengan pimpinan (pimpinan), dan antar pegawai (antar rekan kerja) di dalam suatu organisasi (Devito, 1997, dan Effendy, 2003).

#### **3.2.2. Karakteristik Pekerjaan**

Model karakteristik pekerjaan adalah model pengayaan kerja yang menitikberatkan pada dimensi pekerjaan yang dikenal karakteristik inti pekerjaan. Model ini mengakui bahwa karakteristik kerja tertentu berkontribusi terhadap keadaan psikologis dan bahwa kekuatan kebutuhan karyawan untuk berkembang memiliki efek penting. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Luthans, 2006) dimensi atau inti karakteristik pekerjaan terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik kerja.

#### **3.2.3. Variabel *Burnout***

Maslach *et al.*, (2001) mengidentifikasi *burnout* memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kelelahan emosi. Dimensi ini ditandai dengan adanya perasaan lelah akibat banyak tuntutan yang diajukan pada dirinya yang kemudian menguras sumber-sumber emosi yang ada. Menurut Muldary (dalam Caputo, 1991) kelelahan emosional ditandai dengan perasaan apatis, perasaan tidak berdaya, putus asa, merasa kosong, dan rasa ketidakpuasan yang kronis. Pemberi layanan atau karyawan merasa tidak memiliki energi lagi untuk melakukan pekerjaannya, (2)

depersonalisasi. Dimensi dipersonalisasi merupakan sikap kurang menghargai atau kurang memiliki pandangan yang positif terhadap orang lain. Perilaku yang muncul adalah memperlakukan orang lain secara kasar, tidak berperasaan, kurang perhatian dan juga kurang sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan (3) menurunkan pencapaian pribadi. Dimensi menurunkan pencapaian pribadi meliputi penilaian diri yang negatif dalam kaitannya dengan pekerjaan, seperti muncul perasaan tidak efektif atau tidak kompeten dalam pekerjaan.

#### **3.2.4. Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap positif (puas) atau negatif (tidak puas) terhadap pekerjaan. Luthans (2006) mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan yang memberikan kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri; gaji; kesempatan promosi; pengawasan dan rekan kerja.

#### **3.2.5. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1991) mengajukan tiga model komponen yaitu komitmen afektif organisasi (keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi); komitmen norma (perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena merupakan hal benar yang harus dilakukan) dan komitmen kelanjutan (komitmen berdasarkan pertimbangan kerugian bila karyawan keluar dari organisasi).

#### **3.2.6. Variabel *Intention to Leave***

Hom dan Giffeth (*dalam Lee, 2000*) mengidentifikasi ada tiga indikator yang menandai kecenderungan atau niat karyawan keluar atau meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*), yaitu seringnya berpikir untuk keluar dari pekerjaan, keinginan atau berpikir untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik, dan berencana untuk benar-benar keluar dari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

# BAB IV

## METODE OTAK

### 4.1 Rancangan Penelitian

Dalam penulisan menggunakan penelitian eksplanasi yaitu menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel-variabel yang ada di dalam model konsep penelitian. Berdasarkan model konsep penelitian, maka penulisan ini akan menganalisis dan menjelaskan pengaruh lingkungan kerja ( $X_1$ ), karakteristik pekerjaan ( $X_2$ ) terhadap *burnout* ( $Y_1$ ), kepuasan kerja ( $Y_2$ ), komitmen organisasi ( $Y_3$ ) dan *Intention to Leave* ( $Y_4$ ). Penulisan ini juga menggunakan "*cross-sectional research design*", yaitu menganalisis data yang dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu.

### 4.2. Lokasi Penelitian

Perum Pegadaian, terdiri dari 1 Kantor Wilayah dan 20 Kantor Cabang, yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara dan tersebar di 7 Kabupaten/Kota, yaitu Kota Manado, Kota Bitung, Kota Tomohon, Kabupaten Sangihe, Kabupaten Bolaangmongondow, Kabupaten Minahasa dan Kabupaten Minahasa Selatan.

### 4.3. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 4.3.1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan (pegawai) Perum Pegadaian yang ada di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara dan tersebar di Kota Manado, Kota Bitung, Kabupaten Bolaangmongondow (Bol-Mong), Kota Tomohon, Kabupaten Sangihe, Kabupaten Minahasa dan Kabupaten Minahasa Selatan. Distribusi karyawan (pegawai) Perum Pegadaian pada Kantor Wilayah dan Kantor Cabang di Provinsi Sulawesi Utara sebagai anggota populasi dapat dilihat pada Tabel 2.

#### 4.3.2. Sampel

Sampel penelitian ditetapkan dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Strata yang dimaksud dilihat dari status karyawan (pegawai), yaitu pimpinan dan pelaksana.

Besar atau ukuran sampel ditetapkan sesuai dengan aturan dari Rahmat (1989) sebagai berikut:

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

Dimana:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$d$  = tingkat presisi yang diinginkan.

Tingkat presisi ditetapkan sebesar 0,05 atau 5%, yaitu pada tingkat kepercayaan 95% dan jumlah populasi 196 karyawan (pegawai), maka diperoleh ukuran sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{196x^2}{196(0,05)d^2+1} = 132$$

Dalam hubungannya dengan pilihan alat uji untuk menganalisis data yaitu SEM. Solimun (2002), mengemukakan beberapa pedoman penentuan besarnya *sample size* di dalam SEM adalah sebagai berikut.

1. Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum besar sampel yang disarankan adalah antara 100 hingga 200 dan minimum absolutnya adalah 50.
2. Sebanyak 5 hingga 10 kali jumlah parameter yang ada di dalam model dan akan diduga.
3. Sama dengan 5 hingga 10 kali jumlah variabel manifes (indikator) dari keseluruhan variabel laten.

Pada penelitian ini terdapat 21 variabel manifes (indikator), sehingga ukuran sampel minimum adalah  $5 \times 21 = 105$  anggota sampel (responden), dan ukuran sampel maksimum adalah  $10 \times 21 = 210$ . Dengan demikian ukuran sampel penelitian ini sebesar 132 anggota sampel (responden) telah memenuhi syarat untuk menggunakan analisis SEM, yaitu diambil di antara jumlah sampel minimum dan maksimum. Dari 132 anggota sampel (responden) ini, diperoleh proporsi setiap strata adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan  $= \frac{41}{196} \times 132 = 28$
2. Pelaksana  $= \frac{155}{196} \times 132 = 104$

Penentuan anggota sampel (responden) dilakukan dengan cara undian, yaitu calon responden (pegawai) diberi nomor urut pada namanya, sehingga diperoleh nomor urut sebanyak jumlah pegawai (pimpinan dan pelaksana) pada setiap Kantor Wilayah/Kantor Cabang. Contohnya, jumlah pegawai pada Kantor Wilayah adalah 37 orang (pimpinan 16 orang dan pelaksana 21 orang), sehingga nomor urut pegawai pimpinan dimulai dari angka 1 sampai dengan 16 dan nomor urut pegawai pelaksana dimulai dari angka 17 sampai dengan 37. Selanjutnya, disiapkan guntingan kertas sebanyak jumlah nomor urut dan di atas 1 guntingan kertas ditulis 1 nomor urut. Guntingan kertas nomor urut itu dimasukkan ke dalam 2 kotak yang berbeda (1 kotak untuk guntingan kertas nomor urut pimpinan dan 1 kotak untuk guntingan kertas nomor urut pelaksana), kemudian diaduk dan setelah itu guntingan kertas nomor urut diambil dari dalam kotak sebanyak jumlah sampel yang ditetapkan dari setiap pegawai (pimpinan dan pelaksana). Berdasarkan proporsinya, jumlah sampel pada Kantor Wilayah terdiri atas pimpinan 10 orang dan pelaksana 14 orang, sehingga jumlah guntingan kertas nomor urut yang diambil dari dalam kotak untuk pimpinan sebanyak 10 lembar dan dari dalam kotak untuk pelaksana sebanyak 14 lembar. Nomor urut yang tertera pada guntingan kertas yang diambil dari dalam kotak menunjukkan bahwa pegawai dengan nomor urut

tersebut terpilih sebagai anggota sampel (responden). Berdasarkan jumlah proporsi dari setiap strata, diperoleh distribusi anggota sampel dari Kantor Wilayah dan setiap Kantor Cabang Perum Pegadaian seperti pada Tabel 2 (perhitungannya pada lampiran 10).

#### 4.4 Variabel Penelitian

##### 4.4.1 Identifikasi Variabel

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis yang telah diajukan maka variabel-variabel yang dianalisis pada penelitian ini dibedakan menjadi dua kelompokkan, yaitu variabel eksogene dan variabel endogen (Kusnendi, 2008). Variabel eksogen adalah variabel penyebab yang tidak dijelaskan di dalam model. Variabel ini hanya memberi arah panah kepada variabel lain yang ada di dalam model konsep penelitian, sedangkan variabel endogen adalah variabel akibat yang dijelaskan atau diprediksi dalam model. Variabel ini menerima arah panah dan memberi arah panah kepada variabel lain (variabel endogen yang lain) atau hanya menerima arah panah dari variabel endogen lain yang ada di dalam model. Variabel eksogen di dalam model struktural diberi notasi X, sedangkan variabel endogen diberi notasi Y.

Tabel 2  
Distribusi Populasi dan Sampel

No	Kab/Kota	Kantor Wil/Cab	Status Pegawai				Jumlah	
			Pimpinan		Pelaksana		Populasi	Sampel
			Populasi	Sampel	Populasi	Sampel		
1	Manado	9	26	18	79	52	105	70
2	Bitung	3	3	2	19	13	22	15
3	Bol-Mong	5	6	4	28	18	34	22
4	Tomohon	1	2	1	10	8	12	9
5	Sangihe	1	1	1	6	4	7	5
6	Minahasa	1	1	1	7	5	8	6
7	Minahasa Selatan	1	2	1	6	4	8	5
Jumlah		21	41	28	155	104	196	132
Keterangan: 1. Kantor Wilayah berlokasi di Kota Manado								

Berdasarkan model konsep penelitian maka dapat diidentifikasi variabel penelitian adalah variabel eksogen yaitu Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) dan Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ), dan variabel endogen yaitu *Burnout* ( $Y_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ), dan *Intention to Leave* ( $Y_4$ ).

##### 4.4.2 Definisi Operasional Variabel

###### 4.4.2.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas dan pekerjaan mereka, yang meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik diamati melalui tata ruang kantor/kerja, cahaya, suhu/sirkulasi udara, tingkat

kebisingan/suara, penataan musik dan keserasian warna. Lingkungan sosial dapat diamati melalui intensitas hubungan interpersonal pegawai dengan pimpinan dan antar pegawai atau antar rekan kerja.

Variabel lingkungan kerja direfleksikan dua indikator, yaitu lingkungan fisik, dan lingkungan sosial. Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran mengenai indikator lingkungan fisik terdiri dari luas ruangan/tempat kerja, pencahayaan di tempat/ruang kerja, sirkulasi udara, tingkat kebisingan/suara, penataan musik kerja dan keserasian warna. Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran mengenai indikator lingkungan sosial terdiri dari kepedulian pimpinan mendengarkan keluhan/masalah pegawai, kepedulian pimpinan membantu memecahkan masalah yang dihadapi pegawai. ketersediaan kegiatan untuk meningkatkan rasa kebersamaan. kepedulian antar pegawai mendengarkan keluhan/masalah yang dihadapi, dan kepedulian antar pegawai membantu memecahkan masalah yang dihadapinya.

#### **4.4.2.2. Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan adalah dimensi-dimensi inti pekerjaan yang berperan menumbuhkan pengalaman kondisi psikologis yang akan memotivasi karyawan (pegawai) melaksanakan pekerjaannya yang lebih baik dan puas dengan pekerjaan itu, yang mencakup variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balikpekerjaan. Dimensi variasi keterampilan ditandai sejauh mana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari pegawai.

Dimensi identitas tugas ditandai oleh tingkatan pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan. Dimensi signifikansi pekerjaan ditandai oleh tingkatan pentingnya pekerjaan dan kontribusinya terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya. Dimensi otonomi ditandai oleh tingkatan pekerjaan yang memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dimensi umpan balik pekerjaan ditandai oleh sejauh mana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diketahui langsung oleh pegawai dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan.

Variabel karakteristik pekerjaan direfleksikan lima indikator yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran setiap indikator adalah item untuk variasi keterampilan terdiri dari variasi unsur tugas/pekerjaan dan variasi keterampilan yang diperlukan; item untuk identitas tugas terdiri dari kejelasan awal dan akhir tugas, dan kejelasan prosedur dan langkah-langkah penyelesaian tugas; item untuk signifikansi pekerjaan terdiri dari pentingnya tugas secara



intern organisasi, dan pentingnya tugas bagi pihak ekstern; item untuk otonomi terdiri dari kebebasan memilih cara dan prosedur menjalankan pekerjaan, kebebasan mengendalikan sendiri jadwal kerja, dan kebebasan mengubah cara-cara kerja yang biasa; dan item untuk umpan balik pekerjaan terdiri dari mengetahui kemajuan selama bekerja, dan mendapatkan informasi yang memadai mengenai prestasi kerja.

#### **4.4.2.3 *Burnout***

*Burnout* adalah sindrom yang disebabkan seseorang bekerja terlalu intens, berdedikasi dan berkomitmen, bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, yang terdiri dari kelelahan emosional, dipersonalisasi dan penurunan pencapaian persona.

Variabel *burnout* direfleksikan tiga indikator yaitu kelelahan emosional, dipersonalisasi dan penurunan pencapaian personal.

Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran setiap indikator adalah item kelelahan emosional yaitu tingkat kelelahan, tingkat keberdayaan/tidak berdaya, dan apatisme; item dipersonalisasi yaitu tingkat kepedulian terhadap orang lain, dan tingkat sensitifitas terhadap kebutuhan orang lain; dan item penurunan pencapaian personal terdiri dari perasaan tidak efektif melakukan tugas, dan perasaan tidak kompeten.

#### **4.4.2.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap atau derajat suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) terhadap berbagai dimensi yang berhubungan dengan pekerjaan, yang mencakup pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Variabel kepuasan kerja direfleksikan melalui lima indikator yang dirujuk dari dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran setiap indikator adalah pekerjaan itu sendiri, terdiri dari: terbuka kesempatan belajar, terbuka kesempatan menerima tanggung jawab, kecocokan dengan kemampuan, dan kecocokan dengan minat; gaji, terdiri dari: jumlah yang diterima, dan persepsi sistem pengajian, kesempatan promosi, terdiri dari: terbuka kesempatan untuk maju bagi semua pegawai, dan pimpinan yang mendorong pengembangan karir, pengawasan, terdiri dari kesediaan pimpinan mendiskusikan masalah pekerjaan yang dihadapi pegawai, dan pimpinan memberi informasi cara menjalankan pekerjaan yang lebih baik, dan rekan kerja terdiri dari kesediaan rekan kerja mendiskusikan teknis pelaksanaan kerja, dan kesediaan rekan kerja membantu secara teknis pelaksanaan kerja yang lebih baik.

#### **4.4.2.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi mencakup kebanggaan karyawan (pegawai), kesetiaan karyawan (pegawai), keberpihakan dan loyalitas karyawan (pegawai) yang didasarkan atas kepercayaan dan penerima atas tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang mencakup komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kelanjutan.

Variabel komitmen organisasi direfleksikan oleh tiga indikator yang mengacu kepada dimensi-dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kelanjutan. Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran setiap indikator variabel adalah komitmen afektif, terdiri dari kesediaan membantu kesuksesan organisasi, bangga terhadap organisasi, dan kecocokan dengan nilai yang ada di dalam organisasi; komitmen normatif, terdiri dari merasa wajib menjadi anggota organisasi dan merasa melakukan hal yang terbaik dan benar menjadi anggota organisasi; komitmen kelanjutan, terdiri dari manfaat yang diterima dari organisasi, dan keuntungan lebih dibanding dengan organisasi lain.

#### 4.4.2.6 *Intention to Leave*

*Intention to leave* atau niat karyawan (pegawai) meninggalkan pekerjaan (organisasi) adalah kecenderungan karyawan (pegawai) untuk ke luar dari Perum Pegadaian, yang ditandai dengan intensitas memikirkan berhenti atau ke luar dari organisasi, intensitas membayangkan bekerja di perusahaan lain, dan intensitas keinginan melamar kerja di perusahaan lain.

Variabel *intention to leave* direfleksikan oleh tiga indikator yang mengacu kepada aspek *intention to leave* disebutkan di atas, yaitu memikirkan berhenti atau ke luar dari organisasi, membayangkan bekerja di perusahaan lain, dan keinginan melamar kerja di perusahaan lain. Item yang disusun untuk mendapatkan gambaran setiap indikator variabel adalah memikirkan berhenti atau ke luar dari organisasi yaitu frekuensi memikirkan keluar dari organisasi dan rencana cara ke luar, membayangkan bekerja di perusahaan lain yaitu frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain dan membandingkan dengan perusahaan yang lain, dan keinginan melamar kerja di perusahaan lain adalah ada banyaknya perusahaan yang akan dilamar dan rencana waktu melamar kerja di perusahaan lain.

Varibel yang diteliti, indikatornya, dan item pertanyaan secara rinci dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Variabel, Indikator dan Item Pertanyaan**

No	Variabel Laten	Indikator	Item	Referensi
1	Ling Kerja (X <sub>1</sub> )	lingkungan fisik (X <sub>1.1</sub> )	Luas ruangan/tempat kerja Pencahayaan di tempat/ruang kerja Sirkulasi udara Kebisingan	Munandar (2010); Devito (2004); Gie (2000);

			Penataan musik kerja Keserasian warna	
		lingkungan sosial (X <sub>1.2</sub> )	Kepedulian pimpinan membantu memecahkan masalah yang dihadapi pegawai	
			Ketersediaan kegiatan untuk meningkatkan rasa kebersamaan.	
			Kepedulian antar pegawai mendengarkan masalah yang dihadapi.	
			Kepedulian antar karyawan membantu memecahkan masalah yang dihadapi karyawan	
2	Karakteristik Pekerjaan, (X <sub>2</sub> )	variasi keterampilan (X <sub>2.1</sub> )	Variasi tugas Variasi keterampilan yang diperlukan	Hackman dan Oldham , (1975)
		identitas tugas (X <sub>2.2</sub> )	Kejelasan awal dan akhir tugas Kejelasan prosedur penyelesaian tugas	
		signifikansi tugas (X <sub>2.3</sub> )	Pentingnya tugas secara intern organisasi Pentingnya tugas bagi pihak eksternal	
		otonomi (X <sub>2.4</sub> )	Kebebasan memilih cara menjalankan pekerjaan Kebebasan mengendalikan sendiri jadwal kerja. Kebebasan mengubah cara-cara kerja yang biasa.	
		umpan balik pekerjaan (X <sub>2.5</sub> )	Mengetahui kemajuan selama bekerja Mendapatkan informasi memadai mengenai prestasi kerja	
3	<i>Burnout</i> (Y <sub>1</sub> )	<i>emotional exhaustion</i> (Y <sub>1.1</sub> )	Kelelahan Tidak berdaya Apatis	Maslach <i>et al.</i> , (2001)
		<i>depersonalization</i> (Y <sub>1.2</sub> )	Kurang peduli terhadap orang lain Kurang sensitif terhadap kebutuhan orang lain	
		<i>reduced personal accomplishment</i> (Y <sub>1.3</sub> )	Merasa tidak efektif melakukan tugas Merasa tidak kompeten	
4	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	pekerjaan itu sendiri (Y <sub>2.1</sub> )	Kesempatan belajar Kesempatan menerima tanggung jawab Kecocokan dengan kemampuan Kecocokan dengan minat	Luthans (2006)
		gaji (Y <sub>2.2</sub> )	Jumlah yang diterima Sistem pengajian	
		kesempatan promosi (Y <sub>2.3</sub> )	Kesempatan untuk maju terbuka untuk semua pegawai Pimpinan mendorong mengembangkan karir	
		pengawasan (Y <sub>2.4</sub> )	Pimpinan mendiskusikan masalah pekerjaan Pimpinan memberi informasi ca-	

			ra menjalankan pekerjaan yang lebih baik	
		rekan kerja (Y <sub>2.5</sub> )	Rekan kerja bersedia mendiskusikan teknis pelaksanaan kerja. Rekan kerja membantu secara teknis pelaksanaan kerja yang lebih baik.	
5	Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	komitmen afektif (Y <sub>3.1</sub> )	Kesediaan membantu kesuksesan organisasi Bangga terhadap organisasi Kecocokan dengan nilai yang ada di dalam organisasi	Meyer & Allen (1991)
		komitmen normatif (Y <sub>3.2</sub> )	Merasa wajib menjadi anggota organisasi Merasa melakukan hal yang terbaik dan benar menjadi anggota organisasi	
		komitmen kelanjutan (Y <sub>3.3</sub> )	Manfaat yang diterima dari organisasi Keuntungan lebih dibanding dengan organisasi lain	
6	<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	berpikir berhenti (Y <sub>4.1</sub> )	Frekuensi memikirkan ke luar dari organisasi Rencana cara ke luar	Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978)
		membayangkan bekerja di perusahaan lain (Y <sub>4.2</sub> )	Frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain Membandingkan dengan perusahaan yang lain.	
		keinginan melamar kerja di perusahaan lain (Y <sub>4.3</sub> )	Banyaknya perusahaan yang akan dilamar kerja Rencana waktu melamar	

#### 4.5 Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengumpulkan data primer. Instrumen ini ditujukan kepada responden (pegawai yang terpilih sebagai anggota sampel) sebagai sumber data. Kuesioner (angket) tersebut berisikan sejumlah item tertulis yang dirumuskan berdasarkan indikator setiap variabel, dan kepada responden diminta untuk memberikan tanggapan sesuai dengan persepsi mereka tentang item-item itu dengan cara memilih pilihan jawaban yang telah disiapkan.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan 5 poin. Skala ini cocok digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2001). Setiap pilihan jawaban dari setiap item diberi skor 1 sampai 5 sesuai dengan sifat pertanyaan/ pernyataan atau item, yaitu positif atau negatif. Artinya, skor item yang positif berlawanan dengan skor item yang negatif terhadap kemungkinan

jawaban yang sama yang dipilih oleh responden. Sebagai contoh, dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Contoh Menentukan Skor Tiap Item**

Item	Pilihan Jawaban	Skor	Item	Pilihan Jawaban	Skor
Positif	Sangat tidak setuju	1	Negatif	Sangat tidak setuju	5
	Tidak Setuju	2		Tidak Setuju	4
	Ragu-ragu	3		Ragu-ragu	3
	Setuju	4		Setuju	2
	Sangat setuju	5		Sangat setuju	1

Instrumen (kuisisioner) yang digunakan untuk mengumpulkan atau merekam data penelitian ini dikonstruksi dalam bentuk item positif untuk semua variabel penelitian. Menurut Umar (2008) bahwa cara menulis item-item pertanyaan haruslah konsisten. Artinya, jika pertanyaan bersifat positif, tidak ada satupun pertanyaan yang bersifat negatif, demikian sebaliknya. Hal ini perlu ditetapkan agar responden tidak bingung.

#### 4.6 Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

##### 4.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan instrumen (kuesioner) yang disusun untuk mengumpulkan atau merekam data. Validitas merujuk kepada sejauh mana suatu instrumen yang akan digunakan dapat mengukur apa sebenarnya yang ingin diukur (Cooper & Emory, 1995). Uji validitas instrumen menggunakan analisis korelasi *product moment* dari Pearson dengan cara menghitung korelasi antara skor item (setiap item) dengan skor total. Selanjutnya, item yang mempunyai korelasi dengan skor total dengan korelasi yang tinggi membuktikan bahwa item tersebut mempunyai kesahihan yang tinggi (Sugiyono, 2001). Hasil korelasi ( $r$ ) antara skor butir dengan skor total syarat minimum untuk dapat memenuhi kesahihan bila  $r \geq 0.3$ . Jika korelasi  $r < 0.3$  maka butir instrumen tidak memenuhi kesahihan.

Teknik analisis *product moment* dari Pearson (Sugiyono, 2001) adalah

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \left( \sum_{i=1}^n X_i \right) \left( \sum_{i=1}^n Y_i \right)}{\sqrt{\left( \left( n \sum_{i=1}^n X_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_i \right)^2 \right) \left( n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n Y_i \right)^2 \right) \right)}$$

Dimana:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara skor butir terhadap skor total

$X$  = skor butir

$Y$  = skor total

$n$  = jumlah sampel

##### 4.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran. Artinya, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data itu dapat memberikan

hasil pengukuran yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama dalam kurun waktu yang sama atau berbeda. Suatu pengukuran dikatakan reliabel sepanjang pengukuran tersebut menghasilkan hasil-hasil yang konsisten (Cooper dan Emory, 1995). Untuk pengujian konsistensi internal digunakan koefisien *Cronbach's alpha* yang memiliki rentang dari 0 sampai 1. Nilai *Alpha* semakin tinggi berarti semakin tinggi reliabilitas alat ukur tersebut (Hair *et al.*, 1995). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan Program SPSS.

#### 4.6.3. Hasil Uji Coba Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen pengumpul data yaitu angket. Angket ini sebelum digunakan diuji coba terlebih dahulu kepada 30 responden, yaitu: pegawai Perum Pegadaian di Kantor Wilayah Manado (10 orang), Kantor Cabang Malalayang Manado (3 orang), Kantor Cabang Bitung (5 orang), Kantor Cabang Kotamobagu, Bol-Mong (5 orang), Kantor Cabang Tomohon (2 orang), Kantor Cabang Langowan, Minahasa (2 orang), dan Kantor Cabang Amurang, Minahasa Selatan (3 orang). Uji coba instrumen (angket) dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil uji coba instrumen (angket) dapat dilihat pada Tabel 5 dan Tabel 6.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

No	Variabel	Indikator	Item	Koefisien Korelasi	Nilai r kritis $\alpha = 0,05$	Ket
1	Ling Kerja Pegawai ( $X_1$ )	lingk fisik ( $X_{1.1}$ )	1	0,480	0,374	valid
			2	0,701	0,374	valid
			3	0,430	0,374	valid
			4	0,759	0,374	valid
			5	0,701	0,374	valid
			6	0,390	0,374	valid
			7	0,426	0,374	valid
			8	0,744	0,374	valid
			9	0,445	0,374	valid
			10	0,414	0,374	valid
			11	0,491	0,374	valid
			12	0,698	0,374	valid
		ling sosial ( $X_{1.2}$ )	13	0,445	0,374	valid
			14	0,445	0,374	valid
			15	0,426	0,374	valid
			16	0,407	0,374	valid
			17	0,701	0,374	valid
			18	0,624	0,374	valid
			19	0,419	0,374	valid
			20	0,624	0,374	valid
			21	0,419	0,374	valid
			22	0,465	0,374	valid
			23	0,445	0,374	valid
2	Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )	variasi keterampilan ( $X_{2.1}$ )	1	0,806	0,374	valid
			2	0,645	0,374	valid
		identitas tugas ( $X_{2.2}$ )	3	0,781	0,374	valid
			4	0,568	0,374	valid

		signifikansi tugas (X <sub>2.3</sub> )	5	0,735	0,374	valid		
			6	0,537	0,374	valid		
			7	0,511	0,374	valid		
			8	0,586	0,374	valid		
		otonomi (X <sub>2.4</sub> )	9	0,848	0,374	valid		
			10	0,544	0,374	valid		
			11	0,602	0,374	valid		
			12	0,531	0,374	valid		
		umpan balik (X <sub>2.5</sub> )	13	0,676	0,374	valid		
			14	0,436	0,374	valid		
		3	Burnout (Y <sub>1</sub> )	<i>emotional exhaustion</i> (Y <sub>1.1</sub> )	1	0,881	0,374	valid
					2	0,676	0,374	valid
					3	0,858	0,374	valid
					4	0,617	0,374	valid
5	0,769				0,374	valid		
<i>depersonalization</i> (Y <sub>1.2</sub> )	6			0,717	0,374	valid		
	7			0,455	0,374	valid		
	8			0,503	0,374	valid		
<i>reduced personal accomplishment</i> (Y <sub>1.3</sub> )	9			0,882	0,374	valid		
	10			0,712	0,374	valid		
4	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	pekerjaan itu sendiri (Y <sub>2.1</sub> )	1	0,448	0,374	valid		
			2	0,651	0,374	valid		
			3	0,659	0,374	valid		
			4	0,604	0,374	valid		
			5	0,701	0,374	valid		
			6	0,643	0,374	valid		
			7	0,604	0,374	valid		
			8	0,659	0,374	valid		
		gaji (Y <sub>2.1</sub> )	9	0,654	0,374	valid		
			10	0,556	0,374	valid		
			11	0,571	0,374	valid		
		kesempatan promosi (Y <sub>2.3</sub> )	12	0,486	0,374	valid		
			13	0,551	0,374	valid		
			14	0,601	0,374	valid		
			15	0,598	0,374	valid		
			16	0,589	0,374	valid		
		pengawasan (Y <sub>2.4</sub> )	17	0,787	0,374	valid		
			18	0,805	0,374	valid		
			19	0,821	0,374	valid		
			20	0,819	0,374	valid		
			21	0,813	0,374	valid		
		rekan kerja (Y <sub>2.5</sub> )	22	0,861	0,374	valid		
			23	0,859	0,374	valid		
			24	0,813	0,374	valid		
			25	0,813	0,374	valid		
			26	0,859	0,374	valid		
			27	0,578	0,374	valid		
			28	0,592	0,374	valid		
5	Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	komitmen afektif (Y <sub>3.1</sub> )	1	0,884	0,374	valid		
			2	0,794	0,374	valid		
			3	0,884	0,374	valid		
			4	0,874	0,374	valid		
			5	0,615	0,374	valid		
		komitmen normatif (Y <sub>3.2</sub> )	6	0,849	0,374	valid		
			7	0,833	0,374	valid		
		komitmen kelanjutan (Y <sub>3.3</sub> )	8	0,869	0,374	valid		
			9	0,858	0,374	valid		

			10	0,592	0,374	valid
			11	0,861	0,374	valid
6	<i>Intention to leave</i> ( $Y_4$ )	berpikir berhenti ( $Y_{4.1}$ )	1	0,839	0,374	valid
			2	0,873	0,374	valid
		niat mencari pekerjaan lain ( $Y_{4.2}$ )	3	0,751	0,374	valid
			4	0,846	0,374	valid
		niat berhenti ( $Y_{4.3}$ )	5	0,822	0,374	valid
			6	0,706	0,374	valid

Sumber: Data diolah, 2010 (Lampiran 3)

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa instrumen penelitian (seluruh item pertanyaan) adalah valid.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No	Variabel	Indikator	Item	Koefisien Korelasi	Nilai kritis $\alpha \geq 0,6$	Ket
1	Ling Kerja ( $X_1$ )	ling fisik ( $X_{1.1}$ )	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	0,826	0,60	reliabel
		ling sosial ( $X_{1.2}$ )	13,14,15,16,17,18,19, 20, 21, 22, 23			
2	Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )	variasi keterampilan ( $X_{2.1}$ )	1, 2	0,806	0,60	reliabel
		identitas tugas ( $X_{2.2}$ )	3,4,5			
		signifikansi tugas ( $X_{2.3}$ )	6,7,8			
		otonomi ( $X_{2.4}$ )	9,10,11,12			
		umpan balik ( $X_{2.5}$ )	13,14			
3	<i>Burnout</i> ( $Y_1$ )	<i>emotional exhaustion</i> ( $Y_{1.1}$ )	1, 2, 3, 4, 5	0,803	0,60	reliabel
		<i>depersonalization</i> ( $Y_{1.2}$ )	6,7,8			
		<i>reduced personal accomplishment</i> ( $Y_{1.3}$ )	9,10			
4	Kepuasan Kerja ( $Y_2$ )	pekerjaan itu sendiri ( $Y_{2.1}$ )	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	0,793	0,60	reliabel
		gaji ( $Y_{2.1}$ )	9,10,11,12			
		kesempatan promosi ( $Y_{2.3}$ )	13,14,15,16			
		pengawasan ( $Y_{2.4}$ )	17,18,19,20, 21			
		rekan kerja ( $Y_{2.5}$ )	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28			
5	Komitmen Organisasi ( $Y_3$ )	komitmen afektif ( $Y_{3.1}$ )	1, 2, 3, 4, 5	0,894	0,60	reliabel
		komitmen normatif ( $Y_{3.2}$ )	6, 7			
		komitmen kelanjutan ( $Y_{3.3}$ )	8, 9, 10, 11	0,894	0,60	reliabel
6	<i>Intention to</i>	berpikir	1, 2			



	<i>Leave (Y<sub>4</sub>)</i>	berhenti (Y <sub>4.1</sub> )			
		niat mencari pekerjaan lain (Y <sub>4.2</sub> )	3, 4		
		niat berhenti (Y <sub>4.3</sub> )	5, 6		

Sumber: Data diolah, 2010 (Lampiran 3)

Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa instrumen penelitian (seluruh item pertanyaan) adalah reliabel.

#### 4.7. Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data penelitian adalah metode kuantitatif, yaitu menggunakan statistika deskriptif dan statistika inferensial.

##### 4.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari hasil kuesioner. Data yang terkumpul dari hasil jawaban responden selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun persentase. Analisis data ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ), *Burnout* ( $Y_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ) dan *Intention to Leave* ( $Y_4$ ).

Rata-rata jawaban responden dikualifikasi atau dikategori sesuai skala interval yang dihitung dari skor tertinggi (5) dikurangi skor terendah (1) dibagi lima, diperoleh interval untuk kategori sebesar  $(5-1)/5=0.80$ . Berdasarkan interval 0.80 disusunlah skala kategori jawaban responden seperti dalam Tabel 7.

Tabel 7

Penentuan Kategori Skor Berdasarkan Kategori Jawaban Responden

No	Skala Kategori Jawaban	Kategori Skor
1	1,00-1,80	Sangat Tidak Sesuai (sangat rendah, sangat tidak kondusif)
2	1,81-2,60	Tidak Sesuai (rendah, tidak kondusif)
3	2,61-3,40	Cukup
4	3,41-4,20	Sesuai (tinggi, kondusif)
5	4,21-5,00	Sangat Sesuai (sangat tinggi, sangat kondusif)

Sumber: Sugiyono (2007)

##### 4.7.2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial yang dipilih dan digunakan adalah SEM. Alasan digunakan analisis SEM karena analisis ini menguji dua model yaitu model pengukuran dan model struktural (Kusnendi, 2008, dan Santoso, 2007), seperti pada model penelitian ini. Berbeda dengan analisis jalur yang hanya menguji model struktural dan semua variabel yang ada di dalam model penelitian diasumsikan dapat diobservasi langsung, analisis SEM menguji semua variabel yang ada di dalam model penelitian yang tidak dapat diobservasi langsung atau variabel laten. Model struktural digunakan untuk menguji

pengaruh antar variabel laten) yang ada di dalam model penelitian dan yang telah dihipotesiskan. Model pengukuran menguji hubungan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Solimun (2002) menjelaskan bahwa SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis *path*. Langkah-langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM (Hair *et al.*, 2006, dan Solimun, 2002) adalah pengembangan model berbasis teori; pengembangan diagram alur *path diagram*; evaluasi kriteria *goodness of fit*; (4) pengujian model pengukuran; pengujian asumsi model SEM dan pengujian model struktural.

### (1) Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pengembangan model teoritis dilakukan dengan menelaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

### (2) Pengembangan Diagram Alur

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur, yang mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruksi dengan konstruksi lainnya, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruksi.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka persamaan struktural yang akan dicari dan diuji koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \zeta_1$$

$$Y_2 = \gamma_3 X_1 + \gamma_4 X_2 + \beta_1 Y_1 + \zeta_2$$

$$Y_3 = \gamma_5 X_1 + \gamma_6 X_2 + \beta_2 Y_1 + \beta_3 Y_2 + \zeta_3$$

$$Y_4 = \gamma_7 X_1 + \gamma_8 X_2 + \beta_4 Y_1 + \beta_5 Y_2 + \beta_6 Y_3 + \zeta_4$$

Keterangan:

$\gamma$  (Gama) - koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\beta$  (Beta) - koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen

$\zeta$  (Zeta) - galat model (Kusnendi, 2008).

Selain itu akan diketahui persamaan-persamaan *measurement model* dari masing-masing konstruk (persamaan ini digunakan untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan antar konstruk atau variabel) sebagai berikut:

Variabel Lingkungan kerja ( $X_1$ )

$$X_{1,1} = \lambda_1 X_1 + \delta_1$$

$$X_{1,2} = \lambda_2 X_1 + \delta_2$$

Variabel Karakteristik pekerjaan ( $X_2$ )

$$X_{2,1} = \lambda_3 X_2 + \delta_4$$

$$X_{2,2} = \lambda_4 X_2 + \delta_5$$

$$X_{2,3} = \lambda_5 X_2 + \delta_6$$

$$X_{2,4} = \lambda_6 X_2 + \delta_7$$

$$X_{2,5} = \lambda_7 X_2 + \delta_8$$

Variabel *Burnout* ( $Y_1$ )

$$Y_{1,1} = \lambda_8 Y_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_{1,2} = \lambda_9 Y_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_{1,3} = \lambda_{10} Y_1 + \varepsilon_3$$

Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_2$ )

$$Y_{2,1} = \lambda_{11} Y_2 + \varepsilon_4$$

$$Y_{2,2} = \lambda_{12} Y_2 + \varepsilon_5$$

$$Y_{2,3} = \lambda_{13} Y_2 + \varepsilon_6$$

$$Y_{2,4} = \lambda_{14} Y_2 + \varepsilon_7$$

$$Y_{2,5} = \lambda_{15} Y_2 + \varepsilon_8$$

Variabel Komitmen organisasi ( $Y_3$ )

$$Y_{3,1} = \lambda_{16} Y_3 + \varepsilon_9$$

$$Y_{3,2} = \lambda_{17} Y_3 + \varepsilon_{10}$$

$$Y_{3,3} = \lambda_{18} Y_3 + \varepsilon_{11}$$

Variabel *Intention to leave* ( $Y_4$ )

$$Y_{4,1} = \lambda_{19} Y_4 + \varepsilon_{12}$$

$$Y_{4,2} = \lambda_{20} Y_4 + \varepsilon_{13}$$

$$Y_{4,3} = \lambda_{21} Y_4 + \varepsilon_{14}$$

Keterangan:

$\lambda$  (Lambda) – loading faktor.

$\delta$  (Delta) - galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel eksogen.

$\varepsilon$  (Epsilon) – galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel endogen.

### (3) Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

✎  $\chi^2$ -Chi-square statistik, dimana model dipandang memuaskan bila nilai *chi-squared*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ .

✎ *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair 1992). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

✎ *Goodness of Fit Index* (GFI), ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.

- ✎ *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*, dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- ✎ *CMIN/DF, The Minimum Sample Discrepancy Function* dibagi dengan *Degree of Freedom*. *CMIN/DF* tidak lain adalah statistik *chi-square*,  $X^2$  dibagi *DF*nya disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- ✎ *Tucker Lewis Index (TLI)*, *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Ferdinand, 2002) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- ✎ *Comparative Fit Index (CFI)*, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .
- ✎ (h). Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 8

**Tabel 8.**  
**Kriteria GFI**

GFI	<i>Cut-of value</i>
$X^2$ Chi-square	Diharapkan kecil
<i>Significanced Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber: Ferdinand (2002)

#### **(4) Pengujian Model Pengukuran**

Model pengukuran yang dimaksud adalah pemeriksaan mengenai reliabilitas dan validitas instrumen. Solimun (2002), menyatakan bahwa bilamana koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar 0.3 ( $r \geq 0.3$ ), maka instrumen tersebut dianggap valid. Sedangkan untuk memeriksa reliabilitas instrumen metode yang sering digunakan adalah koefisien alpha Cronbach. Merujuk pada pendapat Malhotra (1996), suatu instrumen (keseluruhan indikator) dianggap sudah cukup reliabel bilamana  $\alpha \geq 0.6$ .

Pemeriksaan besar-kecilnya tingkat reliabilitas setiap indikator di dalam SEM ditunjukkan oleh nilai *error* ( $\delta$  untuk variabel eksogen dan  $\varepsilon$  untuk variabel endogen) pada analisis dengan data *standardized*, reliabilitas tiap indikator =  $1 - \delta$  untuk variabel eksogen dan =  $1 - \varepsilon$  untuk variabel endogen. Semakin kecil nilai *error*, menunjukkan indikator tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi sebagai

instrumen pengukur variabel laten yang bersangkutan. Besar-kecilnya tingkat validitas setiap indikator dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading* ( $\lambda$ ) pada analisis dengan data *standardized*. Semakin besar  $\lambda$  merupakan indikasi bahwa indikator bersangkutan semakin valid sebagai instrumen pengukur variabel laten bersangkutan. Sayangnya, batasan berapa besar  $\lambda$ ,  $\delta$  dan  $\varepsilon$  sehingga suatu indikator dikatakan valid dan reliabel sampai sejauh ini belum ada yang mengemukakannya (Solimun, 2002).

Di dalam SEM reliabilitas instrumen (keseluruhan indikator) juga dapat diperiksa menggunakan *construct reliability*:

$$\rho_{\eta} = \frac{\left( \sum_{i=1}^p \lambda_{y_i} \right)^2 \text{var}(\eta)}{\left( \sum_{i=1}^p \lambda_{y_i} \right)^2 \text{var}(\eta) + \sum_{i=1}^p \text{var}(\varepsilon_{y_i})} ; \lambda_{y_i} = \text{unstandardized weight}$$

Suatu instrumen dikatakan reliabel bilamana  $\rho_{\eta} \geq 0.70$ . Besaran  $\rho_{vc}(\eta)$  menunjukkan proporsi varian variabel laten yang dapat dijelaskan oleh variabel manifest (indikator), bilamana  $\rho_{vc}(\eta) > 0.70$  berarti varian yang terkandung di dalam variabel laten lebih besar daripada yang berada dalam *error*, sehingga validitas indikator (secara individu) dapat dipertimbangkan. Sedangkan pengujian valid unidimensional jika nilai GFI > 0,90 (Ferdinand, 2002)

### (5) Pengujian Asumsi Model SEM

Prinsip uji asumsi model, yaitu uji terhadap asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis dijelaskan berikut ini.

- 1) Asumsi linearitas yaitu asumsi yang menghendaki semua hubungan berbentuk linear. Uji linearitas, untuk memeriksanya dapat dilakukan dengan membuat diagram pencar (*scatter diagram*) atau pendekatan *curve fit* (pada Program SPSS). Pengujian asumsi linearitas menggunakan metode *curve fit* yang dilakukan dengan Program SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan, maka model tersebut dikatakan *linear*.
- 2) Asumsi tidak adanya *outlier* (pencilan). *Outlier* merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim secara *univariate* maupun *multivariate*, karena kombinasi karakteristik unik dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outlier* muncul dengan kategori:
  1. *Outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukan data atau kesalahan dalam mengkode data.*

2. *Outlier muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut.*
  3. *Outlier muncul karena adanya sesuatu alasan, tetapi tidak dapat diketahui perihal penyebab munculnya ekstrim itu.*
  4. *Outlier muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim, yang disebut dengan multivariate outlier, maka menggunakan metode pengujian Mahalanobis distance.*
- 3) Asumsi normalitas sebaran, yaitu data yang akan dianalisis dengan menyebar normal (normal ganda). Dengan sampel yang besar (100), asumsi ini tidak terlalu kritis, landasannya adalah Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*), yaitu jika  $n$  (*sample size*) besar maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal walaupun populasi dari mana sampel tersebut diambil tidak terdistribusi normal.

#### **(6) Pengujian Model Struktural: Uji Hipotesis Penelitian**

Setelah model tersebut memenuhi syarat, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah uji *regression weightloading factor*. Uji ini dilakukan sama dengan uji t terhadap *regression weight /loading factor/ koefisien model*). Pengujian ini dilakukan terhadap:

##### **(1) Hipotesis mengenai *Measurement Model***

Parameter Lambda ( $\lambda$ ), parameter yang berkenaan dengan pengukuran variabel laten berdasarkan variabel manifes (berkaitan dengan validitas instrumen).

Hipotesis yang di uji:

$H_0 : \lambda_i = 0$  (tidak signifikan)

$H_1 : \lambda_i > 0$  (signifikan)

##### **(2) Hipotesis mengenai *Structural Model***

(a) Parameter Gama ( $\gamma$ ), parameter pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam *structural model* (Kusnendi, 2008)

Hipotesis yang di uji:

$H_0 : \beta_i = 0$  (tidak signifikan)

$H_1 : \beta_i \neq 0$  (signifikan)

(b) Parameter Beta ( $\beta$ ), parameter pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen dalam *structural model* (Kusnendi, 2008).

Hipotesis yang di uji:

$H_0 : \gamma_i = 0$  (tidak signifikan)

$H_1 : \gamma_i \neq 0$  (signifikan)

Uji ini sama dengan uji t (uji parsial) dalam *multiple regression*, uji ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , dengan ketentuan:

jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti variabel tersebut signifikan dan

jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  berarti variabel tersebut tidak signifikan

Ferdinand (2002) menjelaskan bahwa  $t_{hitung}$  identik dengan *Critical Ratio* (CR) yang diuji dengan nilai probabilitas  $p$ , dimana jika  $p < 0,05$  menunjukkan pengaruh yang signifikan dan jika  $p > 0,05$  menunjukkan tidak signifikan.

# BAB V

## HASIL KONTEMPLASI

### 5.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi status pegawai, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja pegawai. Hasil analisis deskriptif karakteristik responden adalah sebagai berikut (Lampiran 2).

Responden berdasarkan status pegawai dijelaskan pada Tabel 9

Tabel 9  
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Status Pegawai	Frekuensi	Persentase (%)
Pimpinan	28	21,2
Pelaksana	104	78,8
Total	132	100

Sumber: Data diolah, 2010

Salah satu hal yang dapat diterima secara umum dan menjadi fakta empiris ialah bahwa pegawai dengan status sebagai pelaksana akan menerima fasilitas yang lebih "kurang" daripada mereka yang memiliki status sebagai pimpinan. Dengan kata lain, pegawai berstatus pimpinan selalu menerima fasilitas (seperti ruang kerja bahkan tingkat pembayaran atau gaji) yang lebih baik daripada mereka yang berstatus pegawai pelaksana. Namun, besar kecilnya fasilitas yang diterima setiap pegawai, seperti gaji, dihubungkan dengan tingkat kepuasan yang diperoleh oleh mereka terhadap gaji, berdasarkan hasil studi dari beberapa peneliti terdahulu ternyata terdapat inkonsisten (Shaw *et al.*, 1999 dan Heneman *et al.*, 1988).

Menurut Barber dan Bretz (2000) salah satu alasan yang sangat kuat mengenai ketidakkonsistenan kepuasan gaji adalah tidak diperhitungkannya faktor arti pembayaran (gaji) dan pentingnya pembayaran (gaji) tersebut bagi individu. Hal ini didukung oleh Tang *et al.*, (2004) bahwa penelitian telah gagal memasukkan perbedaan individual di dalam mempelajari kepuasan gaji dengan sangat sedikit sekali memfokuskan terhadap arti dan pentingnya uang. Selanjutnya, Tang (1991) menegaskan sikap atau perasaan individu terhadap uang memiliki pengaruh yang besar terhadap persepsinya mengenai hubungan tugas pekerjaannya. Sementara itu, Thozhu *et al.*, (2005) dalam studi mereka menemukan bahwa perbedaan sikap individual mengenai uang menjadi variabel yang signifikan menjelaskan kepuasan pembayaran (gaji) individu (pegawai) yang pembayarannya (bergaji) rendah. Robert *et al.*, (1999) secara lebih luas lagi mengamati pengaruh sikap mengenai uang dan menegaskan bahwa pengaruh sikap atau perasaan terhadap uang dapat dilihat pada performa kerja, ideologi

politik, kebiasaan membelanjakan dan sikap terhadap lingkungan di antara mereka.

**Tabel 10**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	88	66,7
Perempuan	44	33,3
Total	132	100

Sumber: Data diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 10 ternyata responden yang terpilih sebagai sumber informasi pada penelitian ini mayoritas adalah laki-laki. Studi tentang faktor-faktor yang dipengaruhi jenis kelamin telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, dan telah menemukan hasil yang berbeda-beda. Sihotang (2004) meneliti tentang “*Burnout* pada Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Lingkungan Kerja Psikologis dan Jenis Kelamin”, menemukan ada perbedaan tingkat *burnout* menurut jenis kelamin, yaitu karyawan wanita mengalami *burnout* lebih tinggi dari pada karyawan pria. Gibson, dkk. (1987) mengatakan bahwa secara umum pria lebih mudah mengalami *burnout* daripada wanita. Hal ini dikarenakan wanita tidak mengalami peringkat tekanan seperti yang dihadapi oleh seorang pria, yang dapat disebabkan karena adanya perbedaan peran, misalnya dalam hal kerja, bagi seorang pria ‘bekerja’ adalah suatu hal mutlak untuk menghidupi keluarganya, namun tidaklah demikian bagi seorang wanita, wanita boleh bekerja atau tidak, jadi bukan merupakan suatu keharusan. Pandangan dan temuan ini tidak sesuai dengan pandangan Schultz & Schultz (1994) bahwa wanita memperlihatkan frekuensi lebih besar untuk mengalami *burnout* daripada pria, disebabkan karena seringnya wanita mengalami kelelahan emosional. Demikian juga Davidson & Klevens (*dalam* Schultz & Schultz, 1994) mengatakan bahwa wanita lebih menunjukkan tingkat *burnout* yang tinggi secara signifikan dengan memperhatikan konflik antara karir dan keluarga dibandingkan dengan pria.

**Tabel 11**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 Tahun	32	24,2
25-29 Tahun	23	17,4
30-34 Tahun	12	9,1
35-39 Tahun	23	17,4
40-44 Tahun	23	17,4
45-49 Tahun	14	10,6
≥50 Tahun	5	3,8
Total	132	100

Sumber: Data diolah, 2010



Berdasarkan Tabel 11 terlihat bahwa kurang lebih separuh (50,7%) responden adalah pegawai yang berusia < 35 tahun, yang dapat dikategorikan masih usia muda. Baron dan Greenberg (1995) menjelaskan bahwa *burnout* yang dialami seorang pekerja dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal dalam organisasi. Faktor internal meliputi jenis kelamin, usia dan harga diri. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja. Rosyid (1996) menegaskan bahwa dinamika terjadinya *burnout* tidak hanya dipengaruhi faktor lingkungan saja, tetapi juga dipengaruhi faktor individual atau faktor dari dalam, seperti usia, jenis kelamin, suku, kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, minat, dan kepribadian. Faktor atau variabel usia, juga berhubungan dengan kepuasan kerja (Rhodes, 1983).

Menurut Thanacoody *et al.* (2009) usia, jenis kelamin, masa kerja, status pekerjaan dan pendapatan tidak berkorelasi signifikan dengan *intention to leave*. *Intention to leave* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan konflik keluarga-pekerjaan dan kelelahan.

**Tabel 12**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	32	24,2
Diploma	14	10,6
Sarjana (S1)	83	62,9
Magister (S2)	3	2,3
Total	132	100

Sumber: Data diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 12 terlihat bahwa tingkat pendidikan terakhir dari responden yang terpilih, yakni sebagai pegawai Perum Pegadai yang beroperasi di Provinsi di Sulawesi Utara dikategorikan tinggi, sebab lebih dari 75% tingkat pendidikannya di atas SMA. Pendidikan berhubungan langsung dengan kepuasan kerja (Kavanaugh *et al.*, 2006; Lam *et al.*, 2001; Linz, 2003). Tingkat pendidikan meningkat, menyebabkan harapan *reward* ekstrinsik juga meningkat. Jika harapan terpenuhi, maka kepuasan kerja meningkat.

**Tabel 13**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Pegawai**

Masa Kerja Pegawai	Frekuensi	Persentase (%)
< 5 Tahun	61	46,2
5-9 Tahun	16	12,1
10-14 Tahun	16	12,1
15-19 Tahun	12	9,1
≥ 20 Tahun	27	20,5
Total	132	100

Sumber: Data diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 13 terlihat bahwa mayoritas pegawai Perum Pegadaian pada objek penulisan ini mempunyai masa kerja < 5 tahun (46.2%). Jumlah pegawai dengan masa kerja kurang lima tahun paling banyak (46%), karena dalam lima tahun terakhir, Perum Pegadaian melakukan rekrutmen pegawai yang lebih banyak dari tahun-tahun sebelumnya untuk ditempatkan pada unit-unit pelayanan baru dibuka sebagai implementasi program mendekatkan layanan ke pelanggan. Hellman (1997) dalam studinya melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* berdasarkan masa kerja pegawai. Hasil studinya mengungkapkan bahwa semakin lama masa kerja pegawai, semakin rendah keinginan mereka meninggalkan organisasi. Sementara itu, studi Sarker *et al.*, (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan masa kerja. Masa kerja tampaknya menjadi prediktor kepuasan kerja ekstrinsik daripada kepuasan kerja intrinsik. Selanjutnya, karyawan (pegawai) yang tinggal dalam organisasi memiliki *reward* ekstrinsik yang meningkat, sementara mereka yang tidak puas memilih ke luar organisasi.

## 5.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif disajikan dalam bentuk persentase dan nilai rata-rata (*mean*) dari setiap variabel yang diukur melalui indikator-indikatornya (Lampiran 4). Variabel yang dideskripsikan meliputi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ), *Burnout* ( $Y_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ), Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ) dan *Intention to Leave* ( $Y_4$ ). Untuk menentukan kategori setiap variabel dan indikatornya mengacu kepada Tabel 4.6. Secara ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat sebagai berikut (Analisis, lampiran 4).

### 5.2.1. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ )

Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) terdiri dari dua indikator yaitu Lingkungan Fisik ( $X_{1.1}$ ) dan Lingkungan Sosial ( $X_{1.2}$ ). Deskripsi variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) dan indikator-indikatornya ditunjukkan oleh Tabel 14.

**Tabel 14**  
Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ )

Indikator	Persentase (%) Jawaban Responden					Rata-Rata Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
Lingkungan Fisik ( $X_{1.1}$ )	3,08	17,15	21,78	42,21	15,78	3,50
Lingkungan Sosial ( $X_{1.2}$ )	1,58	10,95	20,66	48,28	18,53	3,71
Rata-rata skor						3,61

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 14 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata skor variabel Lingkungan Kerja sebesar 3,61 berada pada kategori sesuai/kondusif. Demikian pula dari nilai persentase skor, mayoritas responden menjawab setuju.

Hal ini memperlihatkan bahwa responden mempersepsikan variabel Lingkungan Kerja pegawai adalah sesuai/kondusif. Indikator yang dipersepsi

paling tinggi adalah Lingkungan Sosial (skor rata-rata 3,71), kemudian Lingkungan Fisik (skor rata-rata 3,50) yang kedua-duanya berada pada kategori sesuai/kondusif.

### 5.2.2. Deskripsi Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )

Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) terdiri dari lima indikator yaitu Variasi Keterampilan ( $X_{2.1}$ ), Identitas Tugas ( $X_{2.2}$ ), Signifikansi Tugas ( $X_{2.3}$ ), Otonomi ( $X_{2.4}$ ) dan Umpan Balik Pekerjaan ( $X_{2.5}$ ). Deskripsi variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) dan indikator-indikatornya ditunjukkan oleh Tabel 15.

Tabel 15  
Deskripsi Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )

Indikator	Persentase Jawaban					Rata-Rata Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
Variasi Keterampilan ( $X_{2.1}$ )	0,39	4,54	17,79	57,59	19,69	3,92
Identitas Tugas ( $X_{2.2}$ )	1,03	8,33	21,69	54,56	14,39	3,73
Signifikansi Tugas ( $X_{2.3}$ )	0,00	5,04	9,34	39,41	46,21	4,27
Otonomi ( $X_{2.4}$ )	14,40	36,75	21,03	21,57	6,25	2,69
Umpan Balik Pekerjaan ( $X_{2.5}$ )	0,00	4,90	20,10	51,90	23,10	3,93
Rata-rata skor						3,71

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 15 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata skor variabel Karakteristik Pekerjaan sebesar 3,71 berada pada kategori tinggi/sesuai. Demikian pula dari nilai persentase skor, mayoritas responden menjawab setuju. Hal ini memperlihatkan bahwa responden mempersepsikan variabel Karakteristik Pekerjaan adalah tinggi/sesuai. Indikator yang dipersepsi paling tinggi adalah Signifikansi Tugas (skor rata-rata 4,27), kemudian berturut-turut adalah Umpan Balik Pekerjaan (skor rata-rata 3,93), Variasi Keterampilan (skor rata-rata 3,92), Identitas Tugas (skor rata-rata 3,73), dan Otonomi (skor rata-rata 2,69). Dilihat dari indikator-indikator variabel, ternyata hanya indikator Otonomi dipersepsi cukup oleh responden, sedangkan indikator lainnya dipersepsi tinggi/sesuai.

### 5.2.3. Deskripsi Variabel *Burnout* ( $Y_1$ )

Variabel *Burnout* ( $Y_1$ ) terdiri dari tiga indikator yaitu *Emotional exhaustion* ( $Y_{1.1}$ ), *Depersonalization* ( $Y_{1.2}$ ) dan *Reduced Personal Accomplishment* ( $Y_{1.3}$ ). Deskripsi Variabel *Burnout* ( $Y_1$ ) dan indikator-indikatornya ditunjukkan oleh Tabel 16.

Tabel 16.  
Deskripsi Variabel *Burnout* ( $Y_1$ )

Indikator	Persentase (%) Jawaban					Rata-Rata Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
<i>Emotional Exhaustion</i> ( $Y_{1.1}$ )	13,29	53,30	18,15	11,32	3,94	2,39
<i>Depersonalization</i> ( $Y_{1.2}$ )	32,07	55,82	9,84	1,77	0,50	1,83
<i>Reduced Personal Accomplishment</i> ( $Y_{1.3}$ )	7,55	33,73	25,35	28,42	4,95	2,89
Rata-rata skor						2,37

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 16 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata skor variabel *burnout* sebesar 2,37 berada pada kategori tidak sesuai/rendah. Demikian pula dari nilai persentase skor, mayoritas responden menjawab tidak setuju. Hal ini memperlihatkan bahwa responden mempersepsikan variabel *burnout* adalah rendah. Indikator yang dipersepsi paling tinggi adalah *Reduced Personal Accomplishment* (skor rata-rata 2,89), kemudian berturut-turut adalah *Emotional Exhaustion* (skor rata-rata 2,39) dan *Depersonalization* (skor rata-rata 1,83) yang semuanya berada pada kategori rendah.

#### 5.2.4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>)

Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>) terdiri dari lima indikator yaitu Pekerjaan itu Sendiri (Y<sub>2.1</sub>), Gaji (Y<sub>2.2</sub>), Kesempatan Promosi (Y<sub>2.3</sub>), Pengawasan (Y<sub>2.4</sub>) dan Rekan Kerja (Y<sub>2.5</sub>). Deskripsi variabel Kepuasan Kerja dan indikator-indikatornya ditunjukkan oleh Tabel 17.

Tabel 17.  
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>)

Indikator	Persentase (%) Jawaban					Rata-Rata Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
Pekerjaan Itu Sendiri (Y <sub>2.1</sub> )	0,94	5,96	12,22	56,82	24,06	3,97
Gaji (Y <sub>2.2</sub> )	1,90	5,90	15,72	53,96	22,52	3,89
Kesempatan Promosi (Y <sub>2.3</sub> )	0,20	4,75	11,70	56,45	26,90	4,05
Pengawasan (Y <sub>2.4</sub> )	0,00	1,66	14,24	53,80	30,30	4,13
Rekan Kerja (Y <sub>2.5</sub> )	0,00	3,24	14,29	64,93	17,54	3,97
Rata-rata skor						4,00

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 17 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata skor variabel Kepuasan Kerja sebesar 4,00 berada pada kategori sesuai/tinggi. Demikian pula dari nilai persentase skor, mayoritas responden menjawab setuju. Hal ini memperlihatkan bahwa responden mempersepsikan variabel Kepuasan Kerja adalah tinggi. Indikator yang dipersepsi paling tinggi adalah Pengawasan (skor rata-rata 4,13), kemudian berturut-turut adalah Kesempatan Promosi (skor rata-rata 4,05), Pekerjaan Itu Sendiri dan Rekan Kerja (kedua-duanya skor rata-rata 3,97) dan Gaji (3,89), yang semuanya berada pada kategori tinggi.

#### 5.2.5. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y<sub>3</sub>)

Variabel Komitmen Organisasi (Y<sub>3</sub>) terdiri dari tiga indikator yaitu Komitmen Afektif (Y<sub>3.1</sub>), Komitmen Normatif (Y<sub>3.2</sub>) dan Komitmen Kelanjutan (Y<sub>3.3</sub>). Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y<sub>3</sub>) dan indikator-indikatornya ditunjukkan oleh Tabel 18.

Tabel 18  
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y<sub>3</sub>)

Indikator	Persentase (%) Jawaban					Rata-Rata Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
Komitmen Afektif (Y <sub>3.1</sub> )	0,60	1,38	13,18	51,04	33,80	4,16
Komitmen Normatif (Y <sub>3.2</sub> )	2,27	10,05	16,48	41,45	29,75	3,86

Komitmen Kelanjutan (Y3.3)	0,00	1,90	7,95	57,95	32,20	4,20
Rata-rata skor						4,07

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 18 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata skor variabel Komitmen Organisasi sebesar 4,07 berada pada kategori sesuai/tinggi. Demikian pula dari nilai persentase skor, mayoritas responden menjawab setuju. Hal ini memperlihatkan bahwa responden mempersepsikan variabel Komitmen Organisasi adalah tinggi. Indikator yang dipersepsi paling tinggi adalah Komitmen Kelanjutan (skor rata-rata 4,20), kemudian berturut-turut adalah Komitmen Afektif (skor rata-rata 4,16) dan Komitmen Normatif (skor rata-rata 3,86), yang semuanya berada pada kategori tinggi.

### 5.2.6. Deskripsi Variabel *Intention to Leave* (Y<sub>4</sub>)

Variabel *Intention to Leave* (Y<sub>4</sub>) terdiri dari tiga indikator yaitu Memikirkan Berhenti dari Organisasi (Y<sub>4.1</sub>), Membayangkan Bekerja di Perusahaan lain (Y<sub>4.2</sub>) dan Keinginan Melamar Kerja di Perusahaan lain (Y<sub>4.3</sub>). Deskripsi variabel *Intention to Leave* (Y<sub>4</sub>) dan indikator-indikatornya ditunjukkan oleh Tabel 19.

Tabel 19  
Deskripsi Variabel *Intention to Leave* (Y<sub>4</sub>)

Indikator	Persentase (%) Jawaban					Rata-Rata Skor
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
Berpikir berhenti (Y <sub>4.1</sub> )	34,85	45,85	12,50	4,15	2,65	1,94
Membayangkan Bekerja Di Perusahaan Lain (Y <sub>4.2</sub> )	20,84	44,69	21,59	11,34	1,54	2,28
Keinginan Melamar Kerja di Perusahaan Lain (Y <sub>4.3</sub> )	29,56	46,21	15,91	7,16	1,16	2,04
Rata-rata skor						2,09

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 19 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata skor variabel *Intention to Leave* sebesar 2,09 berada pada kategori tidak sesuai/rendah. Demikian pula dari nilai persentase skor, mayoritas responden menjawab tidak setuju. Hal ini memperlihatkan bahwa responden mempersepsikan variabel *Intention to Leave* adalah rendah. Indikator yang dipersepsi paling tinggi adalah Membayangkan Bekerja Di Perusahaan Lain (skor rata-rata 2,28), kemudian berturut-turut adalah Keinginan Melamar Kerja di Perusahaan Lain (skor rata-rata 2,04) dan Memikirkan Ke luar Dari Organisasi (skor rata-rata 1,94) yang semuanya berada pada kategori rendah.

### 5.3. Hasil Analisis SEM

Dalam analisis SEM terdiri atas beberapa bagian, yang pertama adalah pengujian asumsi dalam SEM, yang kedua adalah pengujian *goodness of fit model*, yang ketiga adalah pengujian *confirmatory factor analysis*, dan yang ke empat adalah pengujian hipotesis dalam model SEM.

### 5.3.1. Pengujian Asumsi dalam SEM

Terdapat beberapa pengujian asumsi yang dilakukan dalam SEM, yaitu normalitas, linieritas dan outlier.

#### Asumsi yang pertama adalah asumsi normalitas.

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan Program AMOS 6 (Lampiran 5), menunjukkan bahwa secara multivariate data tidak berdistribusi normal. Hal ini diindikasikan pada nilai critical ratio sebesar 3,938 dengan nilai kritis  $Z_{hitung}$  untuk  $\alpha$  5% adalah sebesar 1,96. Karena nilai CR untuk multivariate lebih besar dari 1,96 maka asumsi normalitas multivariate belum dipenuhi. Demikian pula asumsi normalitas univariate, masih terdapat variabel yang memiliki nilai mutlak CR lebih besar dari 1,96.

Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Dengan besar sampel  $n=132$ , maka data pada penulisan ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

#### Asumsi yang kedua adalah asumsi tidak terjadinya outlier.

Untuk menguji ada tidaknya outlier, dapat dilihat dengan mahalanobis distance (Md) yaitu jarak yang mengukur jauh dekatnya titik pusat data "rata-rata" dengan masing-masing titik observasi. Dalam kasus ini titik observasi adalah nomor kuesioner dari responden. Pemeriksaan terhadap outliers multivariat dilakukan menggunakan kriteria mahalanobis pada tingkat  $p < 0,001$ . Mahalanobis distance dievaluasi menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar banyaknya parameter dalam model yang digunakan yaitu = 87 dimana dari tabel statistik diperoleh  $\chi^2$  sebesar 109,773. Kaidah pengambilan keputusan, jika Md dari titik observasi  $> 109,773$  maka dikatakan bahwa titik observasi itu adalah outlier, sedangkan jika Md dari titik observasi  $< 109,773$  maka dikatakan bahwa titik observasi itu bukan suatu outlier. Dari tabel Md (Lampiran 6) dapat dilihat bahwa titik observasi, nilai Md tertinggi adalah pada responden ke 11 dengan nilai Md = 49,390. Jika dibandingkan dengan nilai kritis 109,773 maka nilai Md titik ke-11  $< 109,773$ , maka disimpulkan bahwa semua titik observasi bukan merupakan outlier.

#### Asumsi yang ketiga adalah asumsi linieritas.

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode Curve Fit, dihitung dengan bantuan Program SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip parsimony, yaitu (1) bilamana model linier signifikan, atau (2) bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian nonsignifikan, berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, power, compound, growth, dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan secara ringkas pada Tabel 20:

**Tabel 20**  
**Hasil Pengujian Asumsi Linearitas**

Hubungan Antar Variabel		Hasil Pengujian
Lingkungan Kerja	Burnout	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Lingkungan Kerja	Komitmen Organisasi	Sig model linier 0.017 < 0,05 (model linier signifikan)
Lingkungan Kerja	Intention to Leave	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)

Karakteristik Pekerjaan	<i>Burnout</i>	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Karakteristik Pekerjaan	Kepuasan Kerja	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Karakteristik Pekerjaan	Komitmen Organisasi	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Karakteristik Pekerjaan	<i>Intention to Leave</i>	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
<i>Burnout</i>	Kepuasan Kerja	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
<i>Burnout</i>	Komitmen Organisasi	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
<i>Burnout</i>	<i>Intention to Leave</i>	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Kepuasan Kerja	<i>Intention to Leave</i>	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)
Komitmen Organisasi	<i>Intention to Leave</i>	Sig model linier 0.000 < 0,05 (model linier signifikan)

Sumber: Data diolah, 2010 (Lampiran 7)

Dari Tabel 20 terlihat bahwa semua pengaruh menghasilkan model linear signifikan, sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

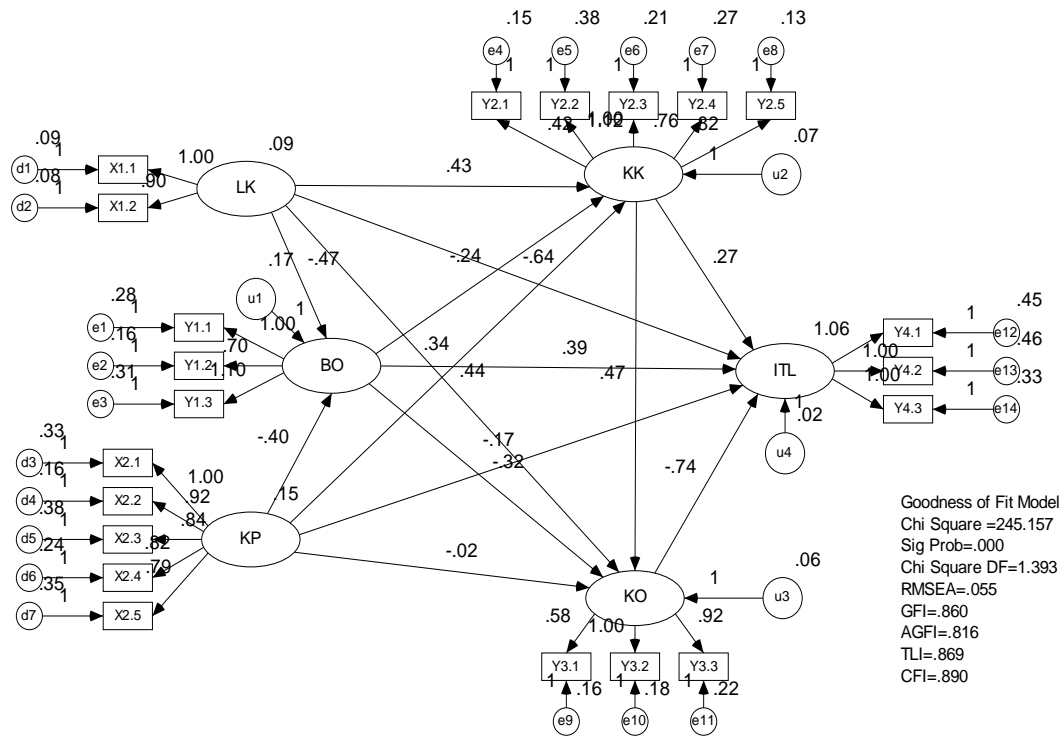
### 5.3.2. GFI Model SEM

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian GFI Model, sesuai dengan hasil analisis SEM guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, diberikan pada Gambar 1 dan Tabel 21.

Tabel 21  
Hasil GFI Model

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square	kecil	245,157	Model Kurang Baik
Sig Prob	$\geq 0,05$	0,000	
Chi Square/DF	$\leq 2,00$	1,393	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,860	Model Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,816	Model Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,869	Model Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,890	Model Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Model Baik

Sumber: Data diolah, 2010 (Lampiran 8)



Gambar 1  
 Hasil Analisis SEM

Hasil pengujian GFI *Overall* berdasarkan Tabel 21 dan Gambar 1 di atas, dapat diketahui bahwa tidak semua kriteria menunjukkan model baik. Terlihat bahwa hanya kriteria *Chi Square/DF* dan *RMSEA* yang telah memenuhi nilai *cut off*, dimana nilai *Chi Square/DF* sebesar 1,359 yang kurang dari 2, dan *RMSEA* sebesar 0,055 yang di bawah 0,08. Menurut Arbuckle dan Wothke, dalam Solimun (2009), kriteria terbaik yang digunakan sebagai indikasi kebaikan model adalah nilai *Chi Square/DF* yang kurang dari 2, dan *RMSEA* yang di bawah 0,08. Pada penulisan ini, nilai *CMIN/DF* dan *RMSEA* telah memenuhi nilai *cut off*. Oleh karena itu model cocok dan layak untuk digunakan, sehingga dapat dilakukan interpretasi guna pembahasan lebih lanjut.

### 5.3.3. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Dalam analisis SEM terdapat dua model yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran dalam SEM setara dengan CFA. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat atau dominan (Lampiran 9).

#### 5.3.3.1. CFA Indikator Variabel Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)

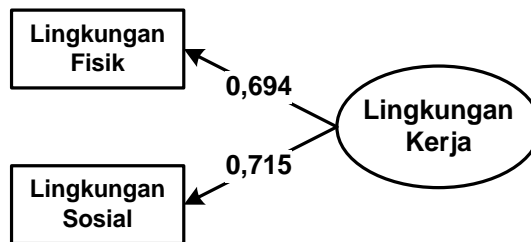


Hasil CFA terhadap indikator-indikator dari variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) disajikan pada Tabel 22 dan Gambar 2

Tabel 22  
Hasil Pengujian CFA Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ )

Indikator	Loading Factor	P-value
Lingkungan Fisik ( $X_{1.1}$ )	0,694	Fix
Lingkungan Sosial ( $X_{1.2}$ )	0,715	0,000

Sumber: Data diolah, 2010



Gambar 2  
Measurement Model Variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ )

Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) diindikasikan dari adanya lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Dari Tabel 5.14 terlihat bahwa kedua indikator secara signifikan mengukur variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) karena setiap indikator memiliki nilai  $P\text{-value} < 0,05$  atau indikator dinyatakan *fix*. Dari besarnya koefisien *loading factor* tertinggi diperoleh informasi bahwa indikator Lingkungan Sosial ( $X_{1.2}$ ) adalah indikator terkuat pengukur variabel Lingkungan Kerja ( $X_1$ ). Jadi Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terlihat utamanya karena adanya Lingkungan Sosial. Berikutnya diindikasikan dari adanya Lingkungan Fisik.

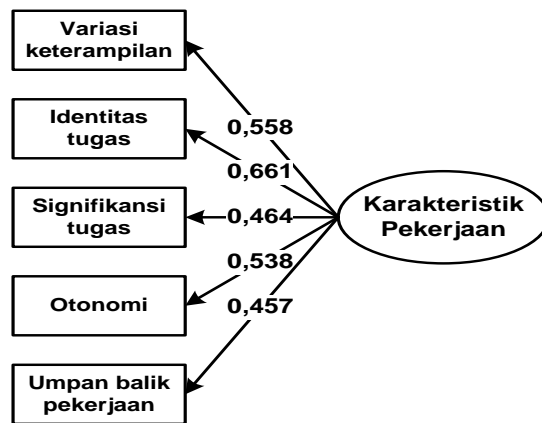
### 5.3.3.2. CFA Indikator Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )

Hasil CFA terhadap indikator-indikator dari variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ). disajikan pada Tabel 23 dan Gambar 3

Tabel 23  
Hasil Pengujian CFA Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )

Indikator	Loading Factor	P-value
Variasi keterampilan ( $X_{2.1}$ )	0,558	Fix
Identitas tugas ( $X_{2.2}$ )	0,661	0,000
Signifikansi tugas ( $X_{2.3}$ )	0,464	0,000
Otonomi ( $X_{2.4}$ )	0,538	0,000
Umpan balik pekerjaan ( $X_{2.5}$ )	0,457	0,000

Sumber: Data diolah, 2010



Gambar 3  
Measurement Model Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )

Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) diindikasikan dari variasi keterampilan, Identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Dari Tabel 5.15 terlihat bahwa kelima indikator secara signifikan mengukur variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) karena setiap indikator memiliki nilai  $P$ -value < 0,05 atau indikator dinyatakan *fix*. Dari besarnya koefisien *loading factor* tertinggi memperlihatkan bahwa indikator Identitas tugas ( $X_{2.2}$ ) adalah indikator terkuat pengukur variabel karakteristik pekerjaan ( $X_2$ ). Jadi Karakteristik pekerjaan ( $X_2$ ) pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terlihat utamanya karena adanya Identitas tugas. Secara berurutan pengukur Karakteristik Pekerjaan dari terkuat ke terlemah adalah Identitas tugas, Variasi keterampilan, Otonomi, Signifikansi tugas dan Umpan balik pekerjaan.

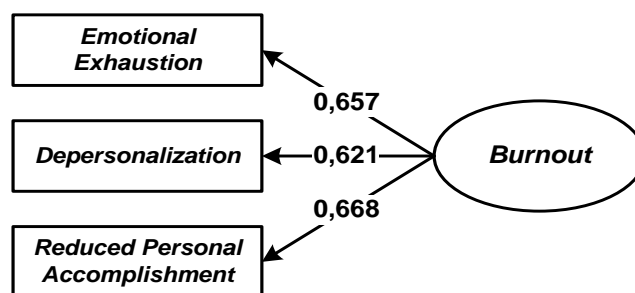
### 5.3.3.3. CFA Indikator Variabel *Burnout* ( $Y_1$ )

Hasil CFA terhadap indikator-indikator dari variabel *Burnout* ( $Y_1$ ) disajikan pada Tabel 24 dan Gambar 4

Tabel 24  
Hasil Pengujian CFA Variabel *Burnout* ( $Y_1$ )

Indikator	Loading Factor	P-value
<i>Emotional Exhaustion</i> ( $Y_{1.1}$ )	0,657	<i>Fix</i>
<i>Depersonalization</i> ( $Y_{1.2}$ )	0,621	0,000
<i>Reduced Personal Accomplishment</i> ( $Y_{1.3}$ )	0,668	0,000

Sumber: Data diolah, 2010



**Gambar 4**  
*Measurement Model Variabel Burnout (Y<sub>1</sub>)*

*Burnout (Y<sub>1</sub>)* diindikasikan dari *Emotional Exhaustion*, *Depersonalization* dan *Reduced Personal Accomplishment*. Dari Tabel 5.16 terlihat bahwa ketiga indikator secara signifikan mengukur variabel *Burnout (Y<sub>1</sub>)* karena setiap indikator memiliki nilai *P-value* < 0,05 atau indikator dinyatakan *fix*. Dari besarnya koefisien *loading factor* tertinggi diperoleh informasi bahwa indikator *Reduced Personal Accomplishment (Y<sub>13</sub>)* adalah indikator terkuat pengukur variabel *Burnout (Y<sub>1</sub>)*. Jadi *Burnout (Y<sub>1</sub>)* pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terlihat utamanya karena adanya *Reduced Personal Accomplishment*. Berikutnya diindikasikan dari adanya *Emotional Exhaustion* kemudian *Depersonalization*.

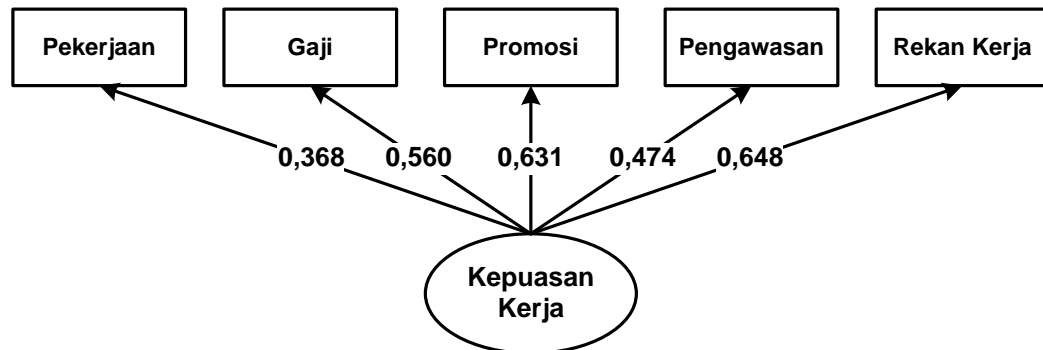
**5.3.3.4. CFA Indikator Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Hasil CFA terhadap indikator-indikator dari variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>) disajikan pada Tabel 25 dan Gambar 5.

**Tabel 25**  
**Hasil Pengujian CFA Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>)**

<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>P-value</b>
Pekerjaan (Y <sub>2.1</sub> )	0,368	0,000
Gaji (Y <sub>2.2</sub> )	0,560	0,000
Promosi (Y <sub>2.3</sub> )	0,631	<i>Fix</i>
Pengawasan (Y <sub>2.4</sub> )	0,474	0,000
Rekan kerja (Y <sub>2.5</sub> )	0,648	0,000

Sumber: Data diolah, 2010



**Gambar 5**  
*Measurement Model Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>)*

Lima indikator pengukur Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>) yaitu pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Dari Tabel 5.17 terlihat bahwa kelima indikator secara signifikan mengukur variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>) karena setiap indikator memiliki nilai *P-value* < 0,05 atau indikator dinyatakan *fix*. Dari besarnya koefisien *loading factor* tertinggi memperlihatkan bahwa indikator Rekan kerja (Y<sub>2.5</sub>) adalah indikator terkuat pengukur variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>2</sub>). Jadi

Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terlihat utamanya karena adanya rekan kerja. Secara berurutan pengukur Kepuasan Kerja dari terkuat ke terlemah adalah sebagai berikut rekan kerja, promosi, gaji, pengawasan dan pekerjaan.

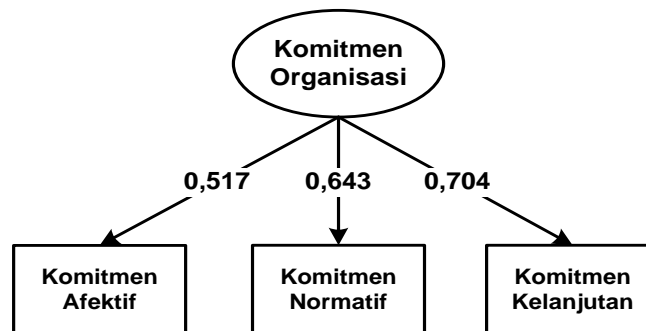
### 5.3.3.5. CFA Indikator Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_3$ )

Hasil CFA terhadap indikator-indikator dari variabel Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ) disajikan pada Tabel 26 dan Gambar 6.

Tabel 26  
Hasil Pengujian CFA Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_3$ )

Indikator	Loading Factor	P-value
Komitmen Afektif ( $Y_{3,1}$ )	0,517	0,000
Komitmen Normatif ( $Y_{3,2}$ )	0,643	0,000
Komitmen Kelanjutan ( $Y_{3,3}$ )	0,704	Fix

Sumber: Data diolah, 2010



Gambar 6  
Measurement Model Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_3$ )

Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ) diindikasikan dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kelanjutan. Dari Tabel 5.18 terlihat bahwa ketiga indikator secara signifikan mengukur variabel Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ) karena setiap indikator memiliki nilai  $P\text{-value} < 0,05$  atau indikator dinyatakan *fix*. Dari besarnya koefisien *loading factor* tertinggi diperoleh informasi bahwa indikator Komitmen kelanjutan ( $Y_{3,3}$ ) adalah indikator terkuat pengukur variabel Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ). Jadi Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ) pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terlihat utamanya karena adanya Komitmen Kelanjutan. Berikutnya diindikasikan dari adanya Komitmen normatif kemudian Komitmen Afektif.

### 5.3.3.6. CFA Indikator Variabel *Intention to Leave* ( $Y_4$ )

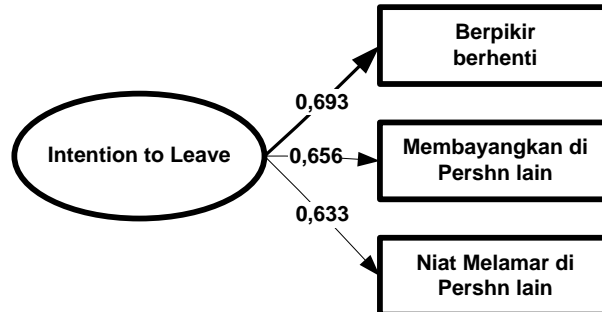
Hasil CFA terhadap indikator-indikator dari variabel *Intention to Leave* (niat meninggalkan pekerjaan) ( $Y_4$ ) disajikan Tabel 27 dan Gambar 7.

Tabel 27  
Hasil Pengujian CFA Variabel *Intention to Leave* ( $Y_4$ )

Indikator	Loading Factor	P-value
-----------	----------------	---------

Berpikir berhenti ( $Y_{4.1}$ )	0,693	0,000
Membayangkan pershn lain ( $Y_{4.2}$ )	0,656	0,000
Niat melamar di pershn lain ( $Y_{4.3}$ )	0,633	<i>Fix</i>

Sumber: Data diolah, 2010



Gambar 7  
Measurement Model Variabel *Intention to Leave* ( $Y_4$ )

*Intention to leave* atau Niat Meninggalkan Pekerjaan ( $Y_4$ ) diindikasikan dari berpikir berhenti, membayangkan bekerja di perusahaan lain, dan keinginan melamar di perusahaan lain. Dari Tabel 27 terlihat bahwa ketiga indikator secara signifikan mengukur variabel *Intention to Leave* atau Niat Meninggalkan Pekerjaan ( $Y_4$ ) karena setiap indikator memiliki nilai  $P\text{-value} < 0,05$  atau indikator dinyatakan *fix*. Dari besarnya koefisien *loading factor* tertinggi diperoleh informasi bahwa indikator Berpikir Berhenti ( $Y_{4.1}$ ) adalah indikator terkuat pengukur variabel *Intention to Leave* atau Niat meninggalkan pekerjaan ( $Y_4$ ). Jadi *intention to Leave* atau niat meninggalkan pekerjaan ( $Y_4$ ) pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terlihat utamanya karena adanya berpikir berhenti. Berikutnya diindikasikan dari membayangkan bekerja di perusahaan lain, kemudian keinginan melamar di perusahaan lain.

#### 5.3.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Selain model pengukuran, dalam Analisis SEM juga menyajikan model struktural. Pada model struktural hakikatnya adalah pengujian hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan uji t pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM (Lampiran 9). Tabel 28 menyajikan hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 28  
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	CR	$P\text{-value}$	Keterangan
Lingkungan Kerja ( $X_1$ )	<i>Burnout</i> ( $Y_1$ )	-0,313	-2,343	0,019	Signifikan
Lingkungan Kerja ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja ( $Y_2$ )	0,348	2,512	0,012	Signifikan
Lingkungan	Komitmen	0,311	2,143	0,032	Signifikan

Kerja (X <sub>1</sub> )	Organisasi (Y <sub>3</sub> )				
Lingkungan Kerja (X <sub>1</sub> )	<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	-0,351	-2,208	0,027	Signifikan
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> )	<i>Burnout</i> (Y <sub>1</sub> )	-0,335	-2,444	0,015	Signifikan
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	0,348	2,453	0,014	Signifikan
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> )	Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	0,019	0,139	0,889	Non Signifikan
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> )	<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	-0,116	-0,942	0,346	Non Signifikan
<i>Burnout</i> (Y <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	-0,293	-2,022	0,043	Signifikan
<i>Burnout</i> (Y <sub>1</sub> )	Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	-0,341	-2,344	0,019	Signifikan
<i>Burnout</i> (Y <sub>1</sub> )	<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	0,328	2,024	0,043	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	0,408	2,250	0,024	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	0,179	-0,887	0,375	Non Signifikan
Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	-0,570	-2,061	0,039	Signifikan

### 5.3.4.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

#### 1. Hipotesis 1

##### ***Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Burnout***

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap Burnout diperoleh nilai -0,313 dengan P-value sebesar 0,019. Karena nilai P-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap burnout dapat diterima. Karena koefisien bertanda negatif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya tidak searah. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, akan mengakibatkan semakin rendah burnout.

#### 2. Hipotesis 2

##### ***Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja***

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai 0,348 dengan P-value sebesar 0,012. Karena nilai P-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Karena koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya searah. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.

#### 3. Hipotesis 3

##### ***Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi***

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Lingkungan kerja terhadap Komitmen organisasi diperoleh nilai 0,311 dengan P-value sebesar 0,032. Karena nilai P-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Karena koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya searah. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen organisasi.

#### **4. Hipotesis 4**

##### **Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Intention to Leave**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Lingkungan Kerja terhadap Intention to Leave (Niat Meninggalkan Pekerjaan) diperoleh nilai  $-0,351$  dengan  $P$ -value sebesar  $0,027$ . Karena nilai  $P$ -value  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap intention to leave atau niat meninggalkan pekerjaan dapat diterima. Karena koefisien bertanda negatif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya tidak searah. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, akan mengakibatkan semakin kecil Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan.

#### **5. Hipotesis 5**

##### **Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Signifikan Terhadap Burnout**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Karakteristik pekerjaan terhadap Burnout diperoleh nilai  $-0,335$  dengan  $P$ -value sebesar  $0,015$ . Karena nilai  $P$ -value  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap burnout dapat diterima. Karena koefisien bertanda negatif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya tidak searah. Artinya, semakin baik karakteristik pekerjaan, akan mengakibatkan semakin rendah burnout.

#### **6. Hipotesis 6**

##### **Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai  $0,348$  dengan  $P$ -value sebesar  $0,014$ . Karena nilai  $P$ -value  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Karena koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya searah. Artinya, semakin baik karakteristik pekerjaan, akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.

#### **7. Hipotesis 7**

##### **Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi diperoleh nilai  $0,019$  dengan  $P$ -value sebesar  $0,889$ . Karena nilai  $P$ -value  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ditolak. Artinya, karakteristik pekerjaan, tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi.

#### **8. Hipotesis 8**

##### **Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Signifikan Terhadap Intention to Leave**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Intention to Leave atau Niat Meninggalkan Pekerjaan diperoleh nilai  $-0,116$  dengan  $p$ -value sebesar  $0,346$ . Karena nilai  $P$ -value  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan ditolak. Artinya, karakteristik pekerjaan, tidak akan mempengaruhi besar kecilnya Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan.

#### **9. Hipotesis 9**

##### **Burnout Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel burnout terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai  $-0,293$  dengan  $P$ -value sebesar  $0,043$ . Karena nilai  $P$ -value  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesembilan yang menyatakan burnout berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Karena koefisien bertanda negatif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya tidak searah. Artinya, semakin tinggi burnout, akan mengakibatkan semakin rendah kepuasan kerja.

## 10. Hipotesis 10

### **Burnout Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Burnout terhadap Komitmen Organisasi diperoleh nilai -0,341 dengan P-value sebesar -0,019. Karena nilai  $p\text{-value} < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesepuluh yang menyatakan burnout berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Karena koefisien bertanda negatif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya tidak searah. Artinya, semakin tinggi burnout, akan mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasi.

## 11. Hipotesis 11

### **Burnout Berpengaruh Signifikan Terhadap Intention to Leave**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Burnout terhadap Intention to Leave atau Niat Meninggalkan Pekerjaan diperoleh nilai 0,328 dengan P-value sebesar 0,043. Karena nilai  $P\text{-value} < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesebelas yang menyatakan burnout berpengaruh signifikan terhadap Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan dapat diterima. Karena koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya searah. Artinya, semakin tinggi burnout, akan mengakibatkan semakin tinggi pula Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan.

## 12. Hipotesis 12

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi diperoleh nilai 0,408 dengan P-value sebesar 0,024. Karena nilai  $P\text{-value} < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis duabelas yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Karena koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya searah. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, akan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen organisasi.

## 13. Hipotesis 13

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Intention to Leave**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Intention to Leave atau Niat Meninggalkan Pekerjaan diperoleh nilai -0,179 dengan P-value sebesar 0,375. Karena nilai  $P\text{-value} > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketigabelas yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan ditolak. Artinya, kepuasan kerja, tidak akan mempengaruhi besar kecilnya Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan.

## 14. Hipotesis 14

### **Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Intention to Leave**

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Intention to Leave atau Niat Meninggalkan Pekerjaan diperoleh nilai -0,570 dengan P-value sebesar 0,039. Karena nilai  $P\text{-value} < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempatbelas yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan dapat diterima. Karena koefisien bertanda negatif, dapat disimpulkan hubungan antara keduanya tidak searah. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi, akan mengakibatkan semakin kecil Intention to Leave atau niat meninggalkan pekerjaan.

### 5.3.4.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan pengujian pengaruh langsung, dari keempatbelas pengaruh langsung, terdapat tiga pengaruh langsung yang tidak signifikan yaitu (1) **Hipotesis Ke tujuh**, yaitu Pengaruh Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_3$ ), (2) **Hipotesis Ke delapan**, yaitu Pengaruh Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) terhadap Intention to Leave ( $Y_4$ ) dan (3) **Hipotesis Ke tiga belas**, yaitu Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) terhadap Intention to Leave ( $Y_4$ ). Oleh karena itu, dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung. Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan dari beberapa hasil pengujian pengaruh langsung. Koefisien pengaruh tidak



langsung diperoleh dari hasil kali antara dua atau lebih koefisien pengaruh langsung yang membentuknya. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan jika kedua koefisien pengaruh langsung atau semua pengaruh langsung yang membentuknya adalah signifikan. Secara lengkap hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 29 dan Gambar 8, 9, dan 10.

**Tabel 29**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel <i>Intervening</i>	Koefisien Jalur	Keterangan
Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )	Komitmen Organisasi ( $Y_3$ )	BO	0.114	Signifikan
		KK	0.142	Signifikan
		BO $\rightarrow$ KK	0.040	Signifikan
Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )	Intention to Leave ( $Y_4$ )	BO	-0.110	Signifikan
		KK	-0.062	Non Signifikan
		KO	-0.011	Non Signifikan
		BO $\rightarrow$ KK	-0.018	Non Signifikan
		BO $\rightarrow$ KO	-0.065	Signifikan
		KK $\rightarrow$ KO	-0.081	Signifikan
		BO $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KO	-0.023	Signifikan
Kepuasan Kerja ( $Y_2$ )	Intention to Leave ( $Y_4$ )	KO	-0.233	Signifikan

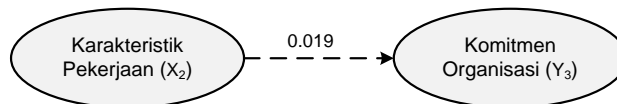
Keterangan: BO = *Burnout*, KK = Kepuasan Kerja, KO = Komitmen Organisasi

Berdasarkan atas hasil pada Tabel 29, maka dapat disimpulkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut.

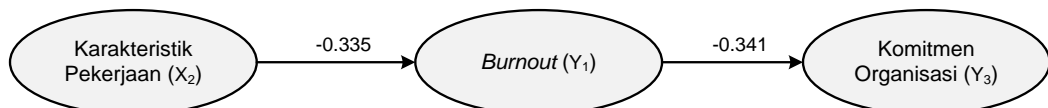
### 1. Pengujian Pengaruh tidak langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi

Secara grafis pengujian hipotesis tersebut sebagai berikut:

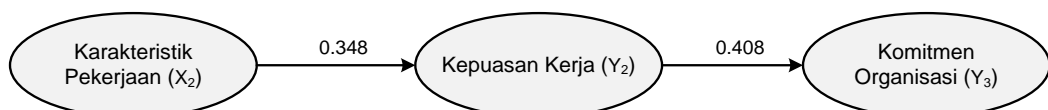
#### a. Pengaruh Langsung



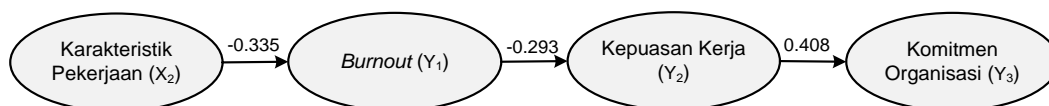
#### b. Pengaruh Tidak Langsung (*Burnout*)



#### c. Pengaruh Tidak Langsung (Kepuasan Kerja)



#### d. Pengaruh Tidak Langsung (*Burnout* kemudian Kepuasan Kerja)



**Gambar 8**  
**Pengujian Hipotesis 7**

Hasil *structural model SEM* pada koefisien jalur pengaruh langsung variabel Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi diperoleh nilai *standardize* sebesar 0,019 dengan *Critical Ratio* (CR) sebesar 0,139 dengan nilai *P* sebesar 0,889. Karena nilai  $CR < 1,96$  dan nilai  $P > 0,05$ , maka hipotesis 7 ditolak.

Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui *Burnout* diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,114 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke *Burnout* sebesar -0,335 dan koefisien pengaruh langsung antara *Burnout* ke Komitmen Organisasi sebesar -0,341) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan. Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,142 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke Kepuasan Kerja sebesar 0,348 dan koefisien pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja ke Komitmen Organisasi sebesar 0,408) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan. Demikian pula Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui *Burnout* kemudian Kepuasan Kerja diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,040 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke *Burnout* sebesar -0,335, koefisien pengaruh langsung antara *Burnout* ke Kepuasan Kerja sebesar -0,293 dan koefisien pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja ke Komitmen Organisasi sebesar 0,408) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan dan hipotesis 7 diterima.

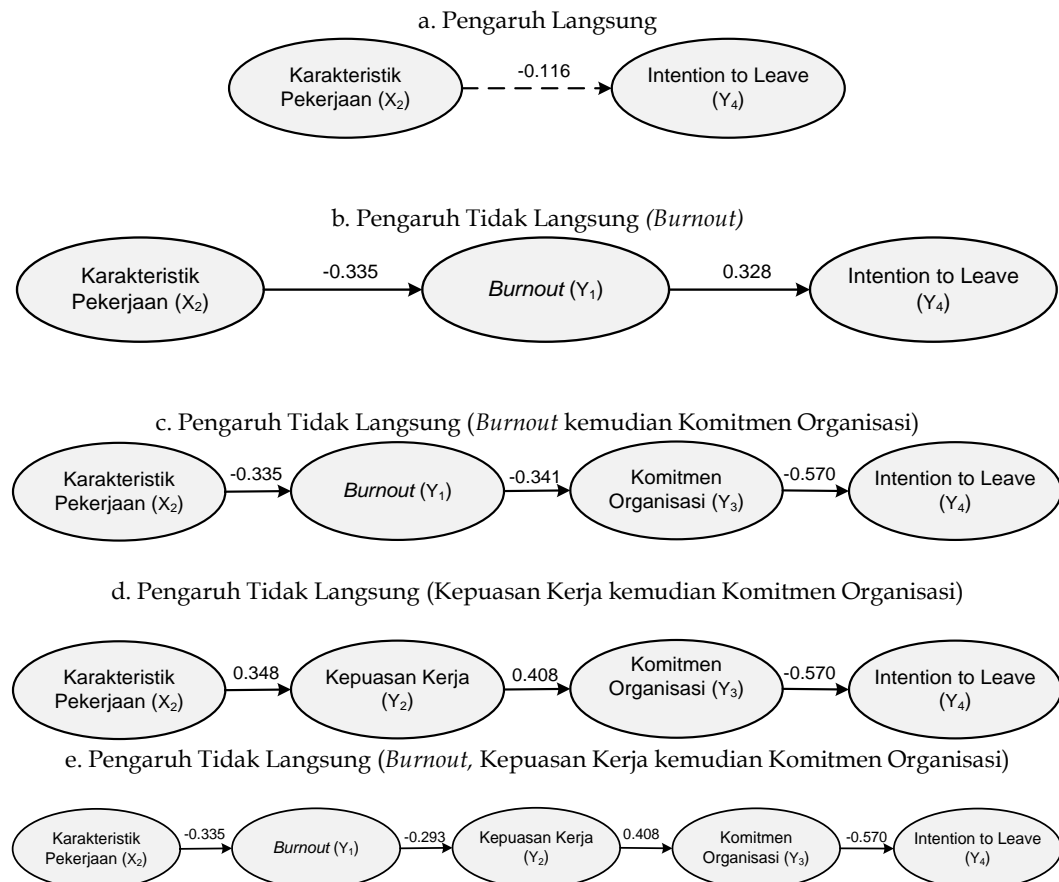
Ketiga koefisien pengaruh tidak langsung bertanda positif mengindikasikan pengaruh antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi melalui *Burnout*, Kepuasan Kerja dan *Burnout* kemudian Kepuasan Kerja adalah positif. Artinya semakin tinggi Karakteristik Pekerjaan akan semakin tinggi pula Komitmen Organisasi, jika *Burnout*, Kepuasan Kerja dan *Burnout* kemudian Kepuasan Kerja juga semakin tinggi.

## **2. Pengujian Pengaruh tidak langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap *Intention to Leave***

Hasil analisis koefisien jalur pengaruh antara variabel Karakteristik pekerjaan terhadap *Intention to Leave* atau Niat Meninggalkan Pekerjaan diperoleh nilai -0,116 dengan *P-value* sebesar 0,346. Karena nilai  $P\text{-value} > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan yang menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *intention to leave* atau niat

meninggalkan pekerjaan ditolak. Artinya, karakteristik pekerjaan, tidak akan mempengaruhi *Intention to Leave* atau niat meninggalkan pekerjaan.

Secara grafis pengujian hipotesis tersebut tampak seperti pada Gambar 9. Hasil analisis *structural model SEM* pada koefisien jalur pengaruh langsung variabel Karakteristik pekerjaan terhadap *Intention to Leave* atau Niat meninggalkan pekerjaan diperoleh nilai *standardize* sebesar -0,116 dengan CR sebesar -0,942 dengan nilai P sebesar 0,346. Karena nilai  $CR < 1,96$  dan nilai  $P > 0,05$ , maka hipotesis 8 ditolak. Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui *Burnout* diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,110 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke *Burnout* sebesar -0,335 dan koefisien pengaruh langsung antara *Burnout* ke *intention to leave* sebesar 0,328) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan. Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui *Burnout* kemudian Komitmen Organisasi diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,065 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke *Burnout* sebesar -0,335, koefisien pengaruh langsung antara *Burnout* ke Komitmen Organisasi sebesar -0,341 dan koefisien pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi ke *intention to leave* sebesar -0,570) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan.



Gambar 9

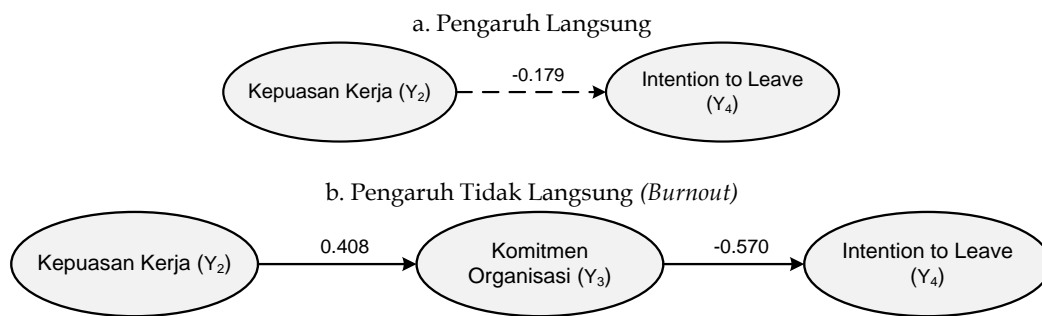
### Pengujian Hipotesis 8

Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja kemudian Komitmen Organisasi diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,081 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke Kepuasan Kerja sebesar 0,348, koefisien pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja ke Komitmen Organisasi sebesar 0,408 dan koefisien pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi ke *intention to leave* sebesar -0,570) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan. Demikian pula Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui *Burnout*, Kepuasan Kerja kemudian Komitmen Organisasi diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,023 (diperoleh dari koefisien pengaruh langsung antara Karakteristik Pekerjaan ke *Burnout* sebesar -0,335, koefisien pengaruh langsung antara *Burnout* ke Kepuasan Kerja sebesar -0,293, koefisien pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja ke Komitmen Organisasi sebesar 0,408 dan koefisien pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi ke *Intention to Leave* sebesar -0,570) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan dan hipotesis 8 diterima.

Keempat koefisien pengaruh tidak langsung bertanda negatif mengindikasikan pengaruh antara Karakteristik Pekerjaan terhadap *Intention to Leave* melalui *Burnout*, Kepuasan Kerja kemudian Komitmen Organisasi adalah negatif. Artinya semakin tinggi Karakteristik Pekerjaan akan semakin kecil *Intention to Leave*, jika *Burnout* semakin rendah, Kepuasan Kerja kemudian Komitmen Organisasi juga semakin tinggi.

### 3. Pengujian pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap terhadap *Intention to leave*

Secara grafis pengujian hipotesis tampak seperti pada Gambar 10.



Gambar 10  
Pengujian Hipotesis 13

Hasil analisis *structural model SEM* pada koefisien jalur pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave* diperoleh nilai *standardize* sebesar -0,179 dengan CR sebesar -0,887 dengan nilai *P* sebesar 0,375. Karena nilai  $CR < 1,96$  dan nilai  $P > 0,05$ , maka hipotesis 13 ditolak.

Jika ditinjau dari pengaruh tidak langsung melalui Komitmen Organisasi diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,233 (diperoleh koefisien

pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja ke Komitmen Organisasi sebesar 0,408 dan koefisien pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi *Intention to Leave* sebesar -0,570) sehingga pengaruh tidak langsung adalah signifikan, dan hipotesis 13 diterima. Koefisien pengaruh tidak langsung bertanda negatif mengindikasikan pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave* melalui Komitmen Organisasi adalah negatif. Artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja akan semakin kecil *Intention to Leave*, jika Komitmen Organisasi juga semakin tinggi.

# BAB VI

## PEMBAHASAN

### 6.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penulisan ini, enam variabel penelitian yaitu lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to leave* (niat meninggalkan pekerjaan) adalah *unobservable variable* atau *latent variable* yang diukur dari beberapa indikator. Persepsi pegawai mengenai variabel penelitian dideskripsikan dari nilai rata-rata dan *loading factor* masing-masing indikator pengukur variabel *latent*. Nilai rata-rata yang tertinggi dari masing-masing indikator mendeskripsikan kondisi empiris yang dipersepsikan oleh pegawai terhadap indikator itu adalah paling dominan. Demikian halnya, nilai *loading factor* yang tertinggi dari masing-masing indikator mendeskripsikan bahwa indikator itu sebagai pengukur yang paling kuat atau dominan dari konstruk atau variabel yang diukur oleh indikator itu. Hasil analisis mengungkapkan bahwa nilai *mean* dan *loading factor* masing-masing indikator pengukur variabel *latent* adalah seperti terlihat pada Tabel 30.

**Tabel 30**  
**Matriks Komparasi Nilai Mean dan Loading Factor**  
**Masing-Masing Indikator Pengukur Variabel Laten**

Variabel	Indikator	Loading Factor		Rata-Rata (Mean)	
		Nilai	Kualifikasi	Nilai	Peringkat & Kualifikasi
Ling Kerja (X <sub>1</sub> )	ling fisik (X <sub>1.1</sub> )	0.694	Dominan	3.50	Sesuai
	ling sosial (X <sub>1.2</sub> )	0.715		3.71	Tertinggi & Sesuai
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> )	variasi keterampilan (X <sub>2.1</sub> )	0.558	Dominan	3.92	Sesuai
	identitas tugas (X <sub>2.2</sub> )	0.661		3.73	Sesuai
	signifikansi tugas (X <sub>2.3</sub> )	0.464		4.27	Tertinggi & Sesuai
	otonomi (X <sub>2.4</sub> )	0.538		2.69	Cukup sesuai
	umpan balik pekerjaan (X <sub>2.5</sub> )	0.457		3.93	Sesuai
<i>Burnout</i> (Y <sub>1</sub> )	<i>emotional exhaustion</i> (Y <sub>1.1</sub> )	0.657	Dominan	2.39	Rendah
	<i>depersonalization</i> (Y <sub>1.2</sub> )	0.621		1.83	Rendah
	<i>reduced personal accomplishment</i> (Y <sub>1.3</sub> )	0.668		2.89	Tertinggi & Rendah
Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	pekerjaan (Y <sub>2.1</sub> )	0.368	Dominan	3.97	Tinggi
	gaji (Y <sub>2.2</sub> )	0.560		3.89	Tinggi
	promosi (Y <sub>2.3</sub> )	0.631		4.05	Tinggi
	pengawasan (Y <sub>2.4</sub> )	0.474		4.13	Tertinggi & Tinggi

	rekan kerja (Y <sub>2.5</sub> )	0.648		3.97	Tinggi
Komitmen Organisasi (Y <sub>3</sub> )	komitmen afektif (Y <sub>3.1</sub> )	0.517	Dominan	4.16	Tinggi
	komitmen normatif (Y <sub>3.2</sub> )	0.643		3.86	Tinggi
	komitmen kelanjutan (Y <sub>3.3</sub> )	0.704		4.20	Tinggi & tertinggi
<i>Intention to Leave</i> (Y <sub>4</sub> )	berpikir berhenti (Y <sub>4.1</sub> )	0.693	Dominan	1.94	Rendah
	membayangkan bekerja di perusahaan lain (Y <sub>4.2</sub> )	0.656		2.28	Rendah
	niat melamar kerja di perusahaan lain (Y <sub>4.3</sub> )	0.633		2.04	Rendah & tertinggi

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 30 dapat dideskripsikan variabel penelitian sesuai persepsi pegawai sebagai berikut.

#### 6.1.1. Variabel Lingkungan Kerja

Hasil CFA (Tabel 30) menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat atau dominan sebagai pengukur lingkungan kerja adalah lingkungan sosial. Artinya pegawai Perum Pegadaian menilai lingkungan kerja terutama (dominan) dari lingkungan sosial. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka diperoleh indikator lingkungan sosial berada pada kategori sesuai atau kondusif. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator lingkungan sosial sebagai pembentuk variabel lingkungan kerja yang dominan, dipersepsi tinggi atau kondusif. Kondisi empiris ini menjelaskan bahwa lingkungan sosial pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara terjalin dengan baik atau kondusif yang tampak melalui komunikasi dan interaksi sosial yang terjadi antar pimpinan, antara pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan sebagai rekan kerja yang berlanjung kondusif, seperti adanya kepedulian pimpinan mendengarkan masalah yang dihadapi pegawai dan antar pimpinan dan membantu memberikan solusi untuk mengatasinya, kepedulian antar pegawai mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi dan saling membantu memberikan solusi untuk mengatasinya dan ketersediaan kegiatan-kegiatan (sosial, keagamaan, dan rekreasi) untuk meningkatkan rasa kebersamaan. Lingkungan sosial yang kondusif seperti ini harus dipelihara dan bahkan dikembangkan sehingga menciptakan kohesivitas kerjasama di dalam organisasi.

Lingkungan sosial dapat diciptakan dan dipelihara melalui intensitas dan efektifitas komunikasi di dalam suatu organisasi, tidak hanya melalui komunikasi formal tapi juga melalui komunikasi informal. Wexley & Yukl (2003) menegaskan bahwa komunikasi adalah suatu proses yang fital dalam organisasi karena komunikasi penting sekali bagi semua proses komunikasi. Komunikasi

informal melengkapi jaringan-jaringan komunikasi formal, baik berperan sebagai penghubung tugas maupun fungsi pemeliharaan sosial.

Hasil penulisan ini juga mendeskripsikan bahwa lingkungan fisik pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara adalah penting dan tidak diabaikan. Kondisi empiris lingkungan fisik yang dipersepsi oleh pegawai juga berada pada kategori sesuai atau kondusif. Lingkungan fisik yang dikategorikan sesuai atau kondusif ini dipersepsi oleh pegawai dari luas ruangan/tempat kerja, sistem dan intensitas pencahayaan di tempat/ruang kerja, sirkulasi udara, tingkat kebisingan/suara, dan penataan musik kerja serta warna peralatan dan ruang kerja yang sesuai dan serasi.

### **6.1.2. Variabel Karakteristik Pekerjaan**

Hasil CFA (Tabel 6.1) menunjukkan bahwa indikator sebagai pengukur karakteristik pekerjaan secara berurutan mulai dari yang paling kuat (dominan) sampai yang lemah adalah identitas tugas, variasi keterampilan, otonomi, signifikansi tugas, dan umpan balik pekerjaan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pegawai Perum Pegadaian mempersepsikan karakteristik pekerjaan terutama dari identitas tugas yang dikerjakan oleh pegawai itu sendiri, yang tampak pada adanya kejelasan awal dan akhir dari tugas yang dikerjakan dan kejelasan prosedur dan langkah-langkah penyelesaiannya. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka indikator identitas tugas berada pada kategori sesuai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator identitas tugas sebagai pembentuk variabel karakteristik pekerjaan yang dominan, dipersepsi tinggi. Hasil ini memberi gambaran bahwa karakteristik pekerjaan yang wujud utamanya (dominan) dalam bentuk identitas tugas yang dikerjakan oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara, adalah jelas awal dan akhirnya dan jelas prosedur dan langkah-langkah penyelesaiannya. Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif mengenai indikator-indikator lain dari karakteristik pekerjaan terlihat bahwa indikator umpan balik pekerjaan, variasi keterampilan, dan signifikansi tugas juga berada pada kategori sesuai atau dipersepsi tinggi, kecuali indikator otonomi, berada pada kategori sedang atau dipersepsi cukup.

Hasil ini memberi gambaran bahwa indikator umpan balik pekerjaan yang tampak pada adanya pemantauan secara ketat hasil kerja pegawai oleh pimpinan dan keterbukaan atau transparansi informasi mengenai prestasi kerja pegawai, dan indikator variasi keterampilan yang tampak pada adanya pekerjaan yang memiliki banyak variasi, dan tidak monoton dan pekerjaan yang memberi peluang menggunakan berbagai keahlian yang dimiliki, serta indikator signifikansi tugas yang tampak pada seberapa pentingnya tugas secara intern organisasi dan bagi pihak ekstern, semua indikator ini juga dipersepsi tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Sedangkan indikator otonomi yang tampak pada adanya kebebasan mengambil



keputusan untuk bertindak dalam melaksanakan tugas dan menentukan sendiri kapan mengerjakan suatu kegiatan kerja serta peluang mengubah cara-cara kerja yang biasa sehingga mengesampingkan dan memprioritaskan aspek pekerjaan lain, dipersepsi pegawai pada tingkatan sedang atau cukup. Hal ini sangat beralasan sebab tugas yang dihadapi oleh pegawai Perum Pegadaian sebagaimana dipersepsikan pada identitas tugas adalah sudah jelas awal dan akhirnya dan jelas prosedur dan langkah-langkah penyelesaiannya.

### **6.1.3. Variabel *Burnout***

Hasil CFA (Tabel 30) menunjukkan bahwa indikator sebagai pengukur variabel *Burnout* secara berurutan mulai dari yang paling kuat (dominan) sampai yang lemah adalah *Reduce Personal Accomplishment*, *Emotional Exhaustion* dan *Depersonalization*. Hasil ini menegaskan bahwa indikator yang paling kuat atau dominan sebagai pengukur *Burnout* adalah *Reduce Personal Accomplishment*. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pegawai Perum Pegadaian mempersepsikan *Burnout* terutama atau dominan dari aspek *Reduce Personal Accomplishment*, yaitu dilihat dari adanya perasaan tidak efektif melakukan tugas dan khawatir tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, tidak seperti sebelumnya, dan merasa tidak kompeten.

Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka indikator *Reduced Personal Accomplishment* berada pada kategori sedang. Hasil ini memberikan gambaran bahwa indikator *Reduce Personal Accomplishment* sebagai pembentuk variabel *Burnout* yang dominan, dipersepsi sedang. Dengan kata lain bahwa *Reduce Personal Accomplishment* yang dimiliki pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara, yaitu dilihat dari adanya perasaan tidak efektif melakukan tugas dan khawatir tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, tidak seperti sebelumnya, merasa tidak kompeten dan merasa pelanggan menyalahkannya karena masalah-masalah mereka dipersepsi sedang. Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif mengenai indikator-indikator lain dari *Burnout*, maka *Emotional Exhaustion* juga berada pada kategori sedang atau dipersepsi sedang. Hasil ini menjelaskan bahwa *Emotional Exhaustion* yang dimiliki pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara yang dilihat dari frekuensi mendapatkan waktu istirahat yang kurang daripada yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dan beban kerja yang berlebihan serta merasa kelelahan diakhir hari kerja, juga dipersepsi pada tingkat sedang. Sedangkan indikator *Depersonalization* berada pada kategori kurang atau dipersepsi rendah. Hasil ini menjelaskan bahwa *Depersonalization* yang dimiliki pegawai Perum Pegadaian yang dilihat dari kurangnya kepedulian terhadap orang lain dan kurang sensitifnya terhadap kebutuhan orang lain (sesama pegawai dan pelanggan) dipersepsi pada tingkatan kurang atau rendah. Artinya bahwa, pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara selalu memiliki kepedulian dan sensitif terhadap kebutuhan orang lain

(sesama pegawai dan pelanggan). Kondisi seperti ini terwujud karena nilai budaya Perum Pegadaian selalu disosialisasikan sehingga terinternalisasi pada semua pegawai untuk diimplementasikan pada saat melayani *stakeholder*. Nilai budaya Perum Pegadaian diaktualisasikan dalam bentuk simbol/maskot dan jargon si "INTAN" yang bermakna (1) **Inovatif**, yaitu penuh gagasan (kreatif), aktif, menyukai tantangan, (2) **Nilai Moral Tinggi**, yaitu taqwa, jujur, berbudi luhur, loyal, (3) **Terampil**, yaitu menguasai pekerjaan, tanggap, cepat dan akurat, (4) **Adi Layanan**, yaitu sopan, ramah, berkepribadian, simpatik, dan (5) **Nuansa Citra**, yaitu berorientasi bisnis, mengutamakan kepuasan pelanggan untuk selalu berusaha mengembangkan diri. Di samping itu dirumuskan dalam slogan "Mengatasi Masalah Tanpa Masalah".

#### 6.1.4. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil CFA (Tabel 30) menunjukkan indikator pengukur kepuasan kerja mulai dari yang paling kuat sampai yang lemah secara berurutan adalah rekan kerja, promosi, gaji, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Ternyata indikator yang paling kuat sebagai pengukur kepuasan kerja adalah rekan kerja. Hasil ini memberi gambaran bahwa kepuasan kerja pegawai Perum Pegadaian terutama (dominan) terlihat dari rekan kerja, yaitu adanya rekan kerja yang bersedia mendiskusikan teknis pelaksanaan kerja yang terbaik, dapat diandalkan membantu menjelaskan teknis pelaksanaan kerja, menawarkan bantuan dan nasehat serta membantu menyelesaikan pekerjaan sesamanya. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka diperoleh indikator rekan kerja berada pada kategori sesuai. Hasil ini memberi gambaran bahwa indikator rekan kerja sebagai pembentuk variabel kepuasan kerja yang dominan, dipersepsi tinggi. Dengan kata lain kondisi empiris kepuasan kerja yang wujud utamanya dalam bentuk rekan kerja, yaitu adanya rekan kerja yang bersedia mendiskusikan teknis pelaksanaan kerja yang terbaik, dapat diandalkan membantu menjelaskan teknis pelaksanaan kerja, menawarkan bantuan dan nasehat dan membantu menyelesaikan pekerjaan dari pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara berada pada level tinggi. Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif mengenai indikator-indikator lain dari kepuasan kerja, maka indikator promosi, gaji, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri juga berada pada kategori sesuai atau dipersepsi tinggi.

Dengan demikian, indikator promosi yang dilihat atau dinilai melalui adanya kesempatan untuk maju terbuka untuk semua pegawai dan pimpinan yang mendorong mengembangkan karir; indikator gaji yang dilihat atau dinilai melalui kesesuaian jumlah gaji diterima dengan ruang lingkup dan tanggung jawab yang diemban pegawai dan sistem penggajian yang dinilai adil; indikator pengawasan yang dilihat atau dinilai melalui keterbukaan pimpinan mendiskusikan dengan pegawai terhadap masalah yang ditemui dalam menyelesaikan pekerjaan, keterbukaan pimpinan memberikan informasi cara

kerja terbaik dalam menyelesaikan tugas dan pimpinan yang dapat diandalkan untuk membantu memberikan cara kerja terbaik; dan indikator pekerjaan itu sendiri. yang dilihat atau dinilai melalui adanya peluang pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk belajar, adanya kesempatan menerima tanggung jawab, dan kecocokan dengan kemampuan dan minat, semua indikator ini juga dipersepsi tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Dengan kata lain bahwa semua aspek yang berhubungan dengan pekerjaan yang ada pada Perum Pegadaian dipersepsi oleh pegawainya memberikan kepuasan yang tinggi.

#### **6.1.5. Variabel Komitmen Organisasi**

Hasil CFA (Tabel 30) menunjukkan indikator pengukur komitmen organisasi mulai dari yang paling kuat sampai yang lemah secara berurutan adalah komitmen kelanjutan, komitmen normatif dan komitmen afektif, Ternyata indikator yang paling kuat sebagai pengukur kepuasan kerja adalah komitmen kelanjutan. Hasil ini memberi gambaran bahwa komitmen organisasi pada Perum Pegadaian terutama (dominan) terlihat dari komitmen kelanjutan, yang dilihat atau dinilai melalui adanya manfaat yang diterima dari organisasi dan keuntungan lebih menjadi anggota Perum Pegadaian dibanding dengan organisasi lain. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka diperoleh nilai rata-rata skor untuk indikator komitmen kelanjutan berada pada kategori sesuai atau tinggi. Hasil ini memberi gambaran bahwa indikator komitmen kelanjutan sebagai pembentuk variabel komitmen organisasi yang dominan, dipersepsi tinggi. Dengan kata lain komitmen organisasi yang wujud utamanya dalam bentuk komitmen kelanjutan, yang dilihat atau dinilai melalui adanya manfaat yang diterima dari organisasi dan keuntungan lebih menjadi anggota Perum Pegadaian dibanding dengan organisasi lain dipersepsi oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara berada pada kategori tinggi.

Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif mengenai indikator-indikator lain dari komitmen organisasi, maka indikator komitmen normatif dan komitmen afektif juga berada pada kategori sesuai atau dipersepsi tinggi. Dengan demikian, indikator komitmen normatif yang dilihat atau dinilai melalui adanya perasaan wajib menjadi anggota organisasi dan merasa melakukan hal yang terbaik dan benar menjadi anggota organisasi, dan indikator komitmen afektif yang dilihat atau dinilai melalui adanya kebanggaan terhadap organisasi dan kecocokan dengan nilai yang ada di dalam organisasi, semua indikator ini juga dipersepsi tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Dengan kata lain bahwa komitmen organisasi pada Perum Pegadaian dipersepsi oleh pegawainya adalah pada kategori atau tingkatan yang tinggi.

#### **6.1.6. Variabel *Intention to Leave***

Hasil CFA (30) menunjukkan indikator pengukur niat meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*) mulai dari yang paling kuat sampai yang lemah secara berurut adalah memikirkan berhenti, membayangkan bekerja di perusahaan lain, dan niat melamar di perusahaan lain. Ternyata indikator yang paling kuat sebagai pengukur niat meninggalkan pekerjaan adalah memikirkan berhenti. Hasil ini memberi gambaran bahwa niat meninggalkan pekerjaan pada pegawai Perum Pegadaian terutama (dominan) terlihat dari memikirkan berhenti, yaitu memikirkan ke luar perusahaan dan merencanakan cara terbaik ke luar dari perusahaan.

Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka indikator memikirkan berhenti berada pada kategori rendah. Hasil ini memberi gambaran bahwa indikator memikirkan berhenti sebagai pembentuk variabel niat meninggalkan pekerjaan yang dominan, dipersepsi rendah. Dengan kata lain niat meninggalkan pekerjaan yang wujud utamanya dalam bentuk memikirkan berhenti yang dilihat atau dinilai dari memikirkan ke luar perusahaan dan merencanakan cara terbaik ke luar dari perusahaan dipersepsi oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara berada pada level rendah.

Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif mengenai indikator-indikator lain dari niat meninggalkan pekerjaan maka indikator membayangkan bekerja di perusahaan lain dan keinginan melamar di perusahaan lain juga berada pada kategori kurang atau dipersepsi rendah. Dengan demikian, indikator membayangkan bekerja di perusahaan lain yang tampak pada frekuensi membayangkan bekerja di perusahaan lain dan membandingkan Perum Pegadaian dengan perusahaan yang lain dan keinginan melamar di perusahaan lain yang tampak pada banyaknya perusahaan yang akan dilamar dan rencana melamar dalam waktu paling lambat 1 tahun kedepan juga dipersepsi rendah oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Dengan kata lain bahwa niat meninggalkan pekerjaan dari pegawai Perum Pegadaian dipersepsi oleh pegawainya pada tingkatan rendah.

### **6. 2. Pengaruh Antar Variabel**

#### **6.2.1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout***

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Burnout*. Artinya, semakin baik atau kondusif Lingkungan Kerja, semakin berkurang atau rendah *Burnout*. Dengan demikian, hipotesis 1 yaitu Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Burnout* diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Lingkungan Kerja dan variabel *Burnout* menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dipersepsi sesuai oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel *Burnout* dipersepsi rendah. Hasil

penulisan ini menjelaskan bahwa semakin baik atau kondusif pegawai mempersepsikan lingkungan kerja, baik itu lingkungan fisik, seperti tersedianya luas ruangan/tempat kerja yang memadai, sistem pencahayaan di tempat/ruang kerja yang cukup, sirkulasi udara yang baik, tidak ada kebisingan atau gaduh, penataan musik pengiring kerja yang sesuai dan keserasian warna peralatan dan gedung ruang kerja yang digunakan, maupun itu lingkungan sosial, seperti komunikasi dan interaksi sosial yang terjadi antar pimpinan, antara pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan sebagai rekan kerja yang berlangsung kondusif, seperti: adanya kepedulian pimpinan mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi bawahan (pegawai) dan antar pimpinan dan membantu memberikan solusi untuk mengatasinya, kepedulian antar pegawai mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi dan saling membantu memberikan solusi untuk mengatasinya dan ketersediaan kegiatan-kegiatan (sosial, keagamaan, dan rekreasi) untuk meningkatkan rasa kebersamaan, akan mengakibatkan semakin rendah *burnout*. Hal ini tampak pada skor nilai kedua indikator lingkungan kerja semuanya berada pada kategori tinggi, sedangkan skor nilai ketiga indikator *burnout* semuanya berada pada kategori rendah.

Munandar (2010) mengungkapkan bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering ke luar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi kerja yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegak duduknya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi. Dalam kondisi kerja seperti ini kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja. Pada aspek lingkungan sosial, dukungan sosial dari rekan kerja turut berpotensi dalam menyebabkan *burnout* (Caputo, 1991; Cherniss, 1980; Pines dan Aronson, 1989; Maslach, 1982). Sisi positif yang dapat diambil bila memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja yaitu mereka merupakan sumber emosional bagi individu saat menghadapi masalah dengan klien (Maslach, 1982). Individu yang memiliki persepsi adanya dukungan sosial akan merasa nyaman, diperhatikan, dihargai atau terbantu oleh orang lain. Sisi negatif dari rekan kerja yang dapat menimbulkan *burnout* adalah terjadinya hubungan antar rekan kerja yang buruk. Hal tersebut bisa terjadi apabila hubungan antar mereka diwarnai dengan konflik, saling tidak percaya, dan saling bermusuhan. Farber (1991) mengemukakan bahwa bangunan fisik tempat kerja yang tidak baik dan ketidakpedulian merupakan beberapa faktor lingkungan (fisik dan sosial) yang turut berperan menimbulkan *burnout*.

Hasil penulisan ini mendukung teori penyesuaian kerja yang dikembangkan oleh Dawis dan Lofquist (1984), yang intinya menegaskan hubungan yaitu pentingnya persyaratan-persyaratan, baik individu maupun lingkungan cocok satu dengan lainnya. Secara empiris, penulisan ini

mendukung hasil kajian empiris Farber (1991) bahwa bangunan fisik tempat kerja yang tidak baik berperan menimbulkan *burnout*. Di samping itu, hasil penelitian Sihotang (2004) juga mengungkapkan ada hubungan negatif antara persepsi karyawan terhadap lingkungan psikologisnya dengan *burnout*.

### **6.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik atau kondusif Lingkungan Kerja, akan mengakibatkan semakin tinggi Kepuasan Kerja. Pegawai yang mempersepsikan lingkungan kerja yang semakin baik dan kondusif akan semakin tinggi juga kepuasan kerjanya. Dengan demikian hipotesis 2 yaitu Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel lingkungan kerja dan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipersepsi sesuai atau tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian. Lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja seperti rekan kerja yang harmonis, suasana kerja yang nyaman dan tersedianya fasilitas yang mendukung dalam bekerja, dapat meningkatkan semangat kerja karyawan (Nitisemito,1992). Sementara itu, Tampubolon (2008) menegaskan bahwa keamanan kerja, kondisi tempat kerja dan mutu hubungan interpersonal adalah faktor penyebab ketidakpuasan dalam organisasi. Demikian juga Uppal (2005) bahwa hubungan personal (lingkungan sosial) yang kurang baik berdampak negatif sangat kuat terhadap kemungkinan menjadi puas.

Hasil penulisan menegaskan bahwa pegawai yang bekerja dilingkungan yang semakin baik atau kondusif, baik itu lingkungan fisik seperti tersedianya luas ruangan/tempat kerja yang memadai, sistem pencahayaan di tempat/ruang kerja yang cukup, sirkulasi udara yang baik, tidak ada kebisingan atau gaduh, penataan musik pengiring kerja yang sesuai dan keserasian warna peralatan dan gedung ruang kerja yang digunakan maupun itu lingkungan sosial, seperti komunikasi dan interaksi sosial yang terjadi antar pimpinan, antara pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan sebagai rekan kerja yang berlangsung kondusif, seperti: adanya kepedulian pimpinan mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi pegawai dan antar pimpinan dan membantu memberikan solusi untuk mengatasinya, kepedulian antar pegawai mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi dan saling membantu memberikan solusi untuk mengatasinya dan ketersediaan kegiatan-kegiatan (sosial, keagamaan, dan rekreasi) untuk meningkatkan rasa kebersamaan, akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan mereka terhadap aspek-aspek pekerjaannya. Hasil penulisan ini memberi rujukan kepada Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa usaha-usaha perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai harus mempertimbangkan

dan memperhatikan faktor lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial.

Hasil penulisan ini, mendukung teori penyesuaian kerja (Dawis dan Lofquist, 1984), sebagaimana dikemukakan sebelumnya. Di samping itu, jika dikaitkan dengan teori dua faktor dari Herzberg (1959), yang membedakan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan dan menimbulkan ketidakpuasan, maka penulisan ini juga mendukung teori ini. Dari faktor ketidakpuasan misalnya, dijelaskan bahwa hubungan antara pribadi, yaitu derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja atau pegawai lainnya dan kondisi kerja, yaitu derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya, apabila dirasakan kurang atau tidak diberikan maka pegawai akan merasa tidak puas (Munandar, 2010).

Secara empiris, hasil penelitian mendukung hasil kajian empiris Miner (1988) bahwa lingkungan kerja, baik lingkungan fisik, seperti cahaya, kebisingan, dan temperatur, maupun lingkungan sosial, seperti kurang kohesivitas, kurang dukungan kelompok dan kurang dukungan pimpinan akan mempengaruhi atau memberikan dampak yang potensial pada kepuasan kerja.

### **6.2.3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin baik Lingkungan Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi Komitmen Organisasi. Dengan demikian, hipotesis 3 yaitu Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Lingkungan Kerja dan variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipersepsi sesuai atau tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian. Komitmen organisasi sebagai kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi (Bashaw & Grant, 1994), keberpihakan dan loyalitas karyawan (pegawai) terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Konoop, 1995) dan derajat yang mana karyawan (pegawai) percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Mathis dan Jackson, 2000), dapat dipertahankan dan ditingkatkan dengan menciptakan lingkungan kerja (rasa komunitas atau lingkungan sosial), membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama: saling mendukung, dan kerja tim (Luthans, 2006). Dessler (1999) mengusulkan cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan (pegawai) pada organisasi, antara lain, adalah (1) jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan, (2) jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai *community* dimana di dalamnya nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain, (3) sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberi kesempatan yang sama pada anggota organisasi,

(4) adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin, dan (5) bila karyawan (pegawai) merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Sementara itu, pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi secara tegas dijelaskan oleh *ADL Associates (dalam Luthans, 2006)* bahwa manajer perlu memberikan perhatian dan suasana kerja yang akan membangkitkan komitmen karyawan (pegawai), sebab tempat kerja saat ini diselimuti oleh rasa ketakutan akan pemecatan tenaga kerja, kehilangan keamanan kerja, perubahan besar dalam teknologi dan stres karena harus melakukan sesuatu lebih banyak.

Hasil penulisan ini menegaskan bahwa pegawai yang bekerja di lingkungan yang semakin baik atau kondusif, baik itu lingkungan fisik seperti tersedianya luas ruangan/tempat kerja yang memadai, sistem pencahayaan di tempat/ruang kerja yang cukup, sirkulasi udara yang baik, tidak ada kebisingan atau gaduh, penataan musik pengiring kerja yang sesuai dan keserasian warna peralatan dan gedung ruang kerja yang digunakan, maupun itu lingkungan sosial, seperti komunikasi dan interaksi sosial yang terjadi antar pimpinan, antara pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan sebagai rekan kerja yang berlanjung kondusif, seperti kepedulian pimpinan mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi pegawai dan antar pimpinan dan membantu memberikan solusi untuk mengatasinya, kepedulian antar pegawai mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi dan saling membantu memberikan solusi untuk mengatasinya dan ketersediaan kegiatan-kegiatan (sosial, keagamaan, dan rekreasi) untuk meningkatkan rasa kebersamaan, akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen mereka kepada organisasi di mana mereka bekerja. Hasil ini juga memberi rujukan kepada Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa usaha-usaha perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai harus mempertimbangkan dan memperhatikan faktor lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial.

Hasil penulisan ini sesuai dengan teori penyesuaian kerja yang dikembangkan oleh Dawis dan Lofquist (1984) yang intinya menegaskan komitmen organisasi (sebagai respon atau reaksi karyawan) itu terjadi karena lingkungan kerja (sebagai pendorong) sesuai dengan (kecocokan) yang diinginkan atau diminta pegawai. Demikian juga konsep dari Dessler (*dalam Luthans, 2006*) yang menjelaskan bahwa lingkungan sosial yang terjadi melalui komunikasi organisasi, dipandang sebagai alat menciptakan kondisi komitmen organisasi.

Secara empiris, penulisan ini mendukung hasil penelitian McGuire dan McLare (2009) bahwa lingkungan fisik berhubungan signifikan dengan komitmen pegawai. Sementara itu, Postmes *et al.*, (2001) menemukan lingkungan sosial berpengaruh menciptakan komitmen. Hasil yang sama, ditemukan oleh McKinnon (2003) dan Zagencyk *et al.*, (2007).



#### 6.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Intention to Leave*

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Intention to Leave*. Artinya, semakin baik Lingkungan Kerja, akan mengakibatkan semakin kecil niat meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*). Dengan demikian hipotesis 4, yaitu Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*, diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Lingkungan Kerja dan variabel *Intention to Leave* menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dipersepsi sesuai oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel *Intention to Leave* dipersepsi rendah. Lingkungan atau kondisi di tempat kerja adalah faktor mendasar yang mempengaruhi pegawai pada saat bekerja. Apabila lingkungan kerja kondusif, maka akan banyak mempengaruhi reaksi emosional karyawan (pegawai) secara positif atau sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menciptakan reaksi emosional yang negatif (Tampubolon, 2008). Pendapat yang sama dikemukakan Heneman *et al.*, (1986) bahwa sifat pekerjaan dan lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Pegawai yang melakukan aktivitas rutin setiap hari membutuhkan lingkungan kerja, baik itu lingkungan fisik maupun lingkungan sosial, yang kondusif sehingga mendorong mereka untuk melakukan aktivitasnya dengan tanpa tekanan, tetapi dengan semangat yang tinggi. Jika pegawai mempersepsikan lingkungan kerja itu kondusif atau mengalami kondisi kerja yang sesuai dengan harapannya maka faktor persepsi dan pengalaman ini akan menjadi faktor retensi bagi pegawai terhadap organisasi di mana dia bekerja.

Hasil penulisan ini menemukan bahwa pegawai yang mempersepsikan lingkungan kerja, baik itu lingkungan fisik maupun itu lingkungan sosial, yang semakin baik atau kondusif akan semakin berkurang *intention to leave* atau niatnya meninggalkan pekerjaan. Hal ini tampak pada skor nilai kedua indikator Lingkungan Kerja semuanya berada pada kategori tinggi, sedangkan skor nilai ketiga indikator *intention to leave* semuanya berada pada kategori rendah. Hasil ini juga memberi rujukan kepada Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa usaha-usaha perusahaan untuk menurunkan bahkan menghilangkan *intention to leave* pada pegawai harus mempertimbangkan dan memperhatikan faktor lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial.

Hasil penulisan ini juga mendukung teori penyesuaian kerja yang dikembangkan oleh Dawis dan Lofquist (1984) yang intinya menegaskan *intention to leave* (sebagai respon atau reaksi pegawai) itu terjadi karena lingkungan kerja (sebagai pendorong) tidak sesuai (tidak cocok) dengan yang diinginkan atau diminta pegawai. Secara empiris, hasil penulisan ini mendukung

hasil studi empiris Zedeck *et al.* (1983) bahwa hubungan rekan kerja, peralatan/ruangan, dan ruang kerja, berhubungan signifikan negatif dengan *intention to leave*. Demikian juga penelitian Stremmel (1991 dalam Siong *et al.*, 2006) yang menemukan bahwa hubungan sosial yang bermasalah berhubungan dengan *turnover intention*.

#### **6.2.5. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Burnout***

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Burnout*. Artinya, semakin baik atau sesuai Karakteristik Pekerjaan, semakin berkurang atau rendah *Burnout*. Dengan demikian, hipotesis 5 yaitu Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *Burnout* diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Karakteristik Pekerjaan dan variabel *Burnout* menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan dipersepsi sesuai oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel *Burnout* dipersepsi rendah. Hasil penulisan ini menjelaskan bahwa semakin baik atau sesuai karakteristik pekerjaan, yaitu pekerjaan yang memiliki banyak variasi, tidak monoton, pekerjaan yang memberi peluang menggunakan berbagai keahlian yang dimiliki (variasi keterampilan), adanya kejelasan awal dan akhir dari tugas yang dikerjakan, kejelasan prosedur dan langkah-langkah penyelesaiannya (identitas tugas), pentingnya tugas secara intern organisasi dan bagi pihak ekstern (signifikansi tugas), adanya kebebasan dalam mengambil keputusan untuk bertindak dalam melaksanakan tugas dan menentukan sendiri kapan mengerjakan suatu kegiatan kerja serta peluang mengubah cara-cara kerja yang biasa sehingga mengesampingkan dan memprioritaskan aspek pekerjaan lain (otonomi), adanya pemantauan secara ketat hasil kerja pegawai oleh pimpinan, keterbukaan atau transparansi informasi mengenai prestasi kerja pegawai (umpan balik) akan menyebabkan semakin rendah *burnout*. Hal ini tampak pada skor nilai indikator-indikator Karakteristik Pekerjaan berada pada kategori tinggi, kecuali indikator otonomi berada pada kategori cukup, sedangkan skor nilai indikator *Burnout* semuanya berada pada kategori rendah.

Karakteristik pekerjaan akan menjadi sumber daya di dalam menghadapi beban kerja yang berlebihan (Xanthopoulou *et al.*, 2007), di mana beban kerja yang berlebihan ini akan menjadi salah satu faktor dari pekerjaan yang memberi dampak pada timbulnya *burnout* (Maslach, 1982; Pines dan Aronson, 1981; dan Cherniss, 1980). Munandar (2010) membedakan beban kerja menjadi beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit. Selanjutnya beban kerja berlebih/terlalu sedikit dibedakan antara beban kerja berlebih/terlalu sedikit kuantitatif yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada pegawai untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebih/terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika pegawai merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan

dan/atau potensi dari tenaga kerja. Beban terlalu sedikit kualitatif merusak pengaruhnya seperti beban berlebihan kuantitatif, dalam hal tenaga kerja tidak diberikan peluang untuk menggunakan keterampilan yang diperolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya secara penuh. Di pihak lain, beban terlalu sedikit kualitatif (Sutherland & Cooper, 1998) tenaga kerja akan merasa dia "tidak maju-maju", dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya.

Beban kerja berlebihan (kuantitatif dan kualitatif) dan beban kerja terlalu sedikit (kuantitatif dan kualitatif) merupakan pembangkit stres (Munandar, 2010) yang jika berlangsung lama dengan intensitas yang semakin kuat melebihi kapasitas dan kapabilitas yang ada pada pegawai akan mengarah ke keadaan *burnout*. Salah satu aspek karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan beban kerja berlebihan/terlalu sedikit yang berkontribusi terhadap *burnout* adalah variasi keterampilan. Meskipun pekerjaan memberi peluang banyak variasi, tidak monoton, dan memberi peluang menggunakan berbagai keahlian, namun jika tidak didukung oleh keahlian dan keterampilan (sumber daya) dari pelaksananya (pegawai) maka pekerjaan yang demikian akan menjadi faktor penyebab timbulnya *burnout*. Farber (1991) mengemukakan bahwa kurangnya apresiasi masyarakat dengan pekerjaan, dan hilangnya otonomi turut berperan menimbulkan *burnout*. Pada aspek yang lain, Maslach dalam Caputo, (1991) mengemukakan bahwa perasaan kurangnya kemampuan untuk melakukan kontrol dalam pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya *job burnout*. Kurangnya kemampuan kontrol tersebut dapat berupa keharusan untuk mengerjakan sesuatu secara tepat sesuai dengan perintah, maupun karena tidak adanya wewenang dalam pengambilan keputusan.

Hasil ini juga memberi rujukan kepada Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa usaha-usaha perusahaan untuk menurunkan bahkan menghilangkan *burnout* pada pegawai harus mempertimbangkan dan memperhatikan faktor karakteristik inti pekerjaan disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitas pegawai yang melakukan pekerjaan itu. Hasil penulisan ini sesuai dengan teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965) dan model karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham (1976), yang intinya antara lain menegaskan bahwa karakteristik kerja tertentu menyebabkan keadaan psikologis kritis tertentu, seperti perasaan berarti, tanggung jawab dan pengetahuan hasil. Kondisi psikologis ini menjadi sumber daya yang dipakai dalam menghadapi tekanan kerja sehingga tidak mengarah ke *burnout*.

Secara empiris, hasil penulisan ini sesuai dengan studi empiris Xanthopoulou *et al.*, (2007) yang menemukan bahwa semua sumber daya pekerjaan, kecuali, otonomi menyangga hubungan antara beban kerja dan kelelahan, dukungan sosial dan peluang pengembangan menyangga hubungan antara beban kerja dan sinisme. Selanjutnya, otonomi, dukungan dan umpan balik sosial saling berhubungan dengan tuntutan-tuntutan secara fisik di dalam

meramalkan kelelahan, tetapi hanya otonomi memoderasi hubungan tuntutan secara fisik dan sinisme. Otonomi dan dukungan menyangga hubungan antara tuntutan-tuntutan kerja dan kelelahan emosional.

#### **6.2.6. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik atau sesuai Karakteristik Pekerjaan, semakin tinggi Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis 6 yaitu Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Karakteristik Pekerjaan dan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipersepsi sesuai atau tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian. Hasil penulisan ini menegaskan bahwa pekerjaan yang memiliki banyak variasi, tidak monoton, pekerjaan yang memberi peluang menggunakan berbagai keahlian yang dimiliki (variasi keterampilan), adanya kejelasan awal dan akhir dari tugas yang dikerjakan, kejelasan prosedur dan langkah-langkah penyelesaiannya (identitas tugas), pentingnya tugas secara intern organisasi dan bagi pihak ekstern (signifikansi tugas), adanya kebebasan dalam mengambil keputusan untuk bertindak dalam melaksanakan tugas dan menentukan sendiri kapan mengerjakan suatu kegiatan kerja serta peluang mengubah cara kerja biasa sehingga mengesampingkan dan memprioritaskan aspek pekerjaan lain (otonomi), adanya pemantauan secara ketat hasil kerja pegawai oleh pimpinan, keterbukaan atau transparansi informasi mengenai prestasi kerja pegawai (umpan balik) akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya.

Robbins (1996) juga sependapat bahwa pekerjaan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi seseorang (pegawai) terhadap puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri mempengaruhi kepuasan kerja melalui rancangan pekerjaan. Pekerjaan yang beragam unsur perilaku seperti otonomi, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan *feedback* berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Werther dan Davis, 1996).

Hasil penulisan ini menjelaskan bahwa semakin baik atau sesuai karakteristik pekerjaan, yaitu pekerjaan yang memiliki banyak variasi, tidak monoton, pekerjaan yang memberi peluang menggunakan berbagai keahlian yang dimiliki (variasi keterampilan), adanya kejelasan awal dan akhir dari tugas yang dikerjakan, kejelasan prosedur dan langkah-langkah penyelesaiannya (identitas tugas), pentingnya tugas secara intern organisasi dan bagi pihak ekstern (signifikansi tugas), adanya kebebasan dalam mengambil keputusan untuk bertindak dalam melaksanakan tugas dan menentukan sendiri kapan mengerjakan suatu kegiatan kerja serta peluang mengubah cara-cara kerja yang biasa sehingga mengesampingkan dan memprioritaskan aspek pekerjaan lain (otonomi), adanya pemantauan secara ketat hasil kerja pegawai oleh pimpinan,

keterbukaan atau transparansi informasi mengenai prestasi kerja pegawai (umpan balik) akan menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Hal ini tampak pada nilai skor kelima indikator variabel Karakteristik Pekerjaan pada umumnya berada pada kategori tinggi, kecuali otonomi berada pada kategori sedang, dan nilai skor kelima indikator variabel Kepuasan Kerja semua berada pada kategori tinggi. Hasil penulisan ini memberi rujukan kepada Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa usaha-usaha perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai harus mempertimbangkan dan memperhatikan faktor karakteristik inti pekerjaan.

Hasil penulisan ini sesuai dengan teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965) dan model karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham (1976) yang menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang menitikberatkan pada dimensi pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi atau pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik kerja akan menyebabkan atau menghasilkan keadaan psikologis kritis tertentu yang akan mempengaruhi hasil pribadi dan hasil kerja yang diharapkan, seperti motivasi kerja internal tinggi, kinerja kerja kualitas tinggi, kepuasan tinggi dengan kerja itu, kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan (pegawai) rendah.

Secara empiris, hasil penulisan ini sesuai dengan studi empiris Dillon dan Goldstein (1984), dan Price dan Mueller (1981) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Studi yang dilakukan Allen *et al.*, (2004), Fried dan Ferris (1986); Friday dan Friday (2003) dan Brown *et al.*, (2005) juga menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **6.2.7. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, berapapun besarnya karakteristik pekerjaan, tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya Komitmen Organisasi. Dengan demikian, hipotesis 7 yaitu Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, ditolak.

Hasil analisis deskriptif variabel Karakteristik Pekerjaan dan variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipersepsi sesuai atau tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian. Hasil penulisan ini tidak sejalan dengan hasil studi empiris Allen *et al.*, (2004); Dillon dan Goldstein (1984); dan Price dan Mueller (1981) yang menemukan ada pengaruh atau hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasi.

Pada dasarnya, model karakteristik pekerjaan yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham (1976) menitikberatkan pada dimensi pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi atau pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik kerja akan menyebabkan atau menghasilkan keadaan

psikologis kritis tertentu, yaitu (1) perasaan berarti, yakni tingkat bagaimana karyawan merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai, penting, dan berharga, (2) tanggung jawab, yakni menitikberatkan pada bagaimana karyawan merasakan tanggung jawab pribadi atau akuntabilitas pada pekerjaan, (3) pengetahuan terhadap hasil, yakni umpan balik, keadaan psikologis ini melibatkan tingkat dimana karyawan mampu memahami bagaimana kinerja mereka. Ketiga keadaan psikologis, yaitu karakteristik kerja macam-macam kemampuan, identitas tugas, dan signifikansi tugas membawa kepada pengalaman perasaan berarti; otonomi menimbulkan perasaan tanggung jawab dan umpan balik membuahkan pengetahuan atas hasil kerja (Luthans, 2006) seperti motivasi kerja internal tinggi, kinerja kerja kualitas tinggi, kepuasan tinggi dengan kerja itu, kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan rendah (Robbins, 1996).

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan terdahulu dapatlah dipahami bahwa karakteristik pekerjaan dengan karakteristik inti pekerjaan hanya akan memberikan hasilnya apabila pegawai mengalami atau merasakan tiga kondisi psikologis, yaitu perasaan berarti, tanggung jawab, dan pengetahuan terhadap hasil. Jika dengan karakteristik inti pekerjaan ini pegawai tidak mengalami atau merasakan perasaan berarti, tanggung jawab, dan pengetahuan terhadap hasil, maka karakteristik pekerjaan dengan karakteristik inti pekerjaannya ini tidak akan mempengaruhi hasil pribadi dan hasil kerja, seperti motivasi kerja internal tinggi, kinerja kerja kualitas tinggi, kepuasan tinggi dengan kerja itu, kemangkiran dan tingkat ke luarnya karyawan (pegawai) rendah. Simamora (2004) mengingatkan bahwa perusahaan seyogianya menyadari bahwa tidak semua pekerjaan harus diperkaya, yakni dengan menggunakan karakteristik pekerjaan. Dia mencontohkan bahwa adalah suatu kesalahan menganggap semua karyawan (pegawai) menghendaki pekerjaan yang diperkaya. Karyawan (pegawai) berbeda dalam banyak cara, dan perbedaan ini dijabarkan dalam pengharapan dan reaksi yang berbeda terhadap tempat kerja. Sebagai misal, pekerjaan yang diperkaya memungkinkan karyawan (pegawai) merasa ditantang oleh pekerjaan mereka dan mengalami suatu rasa pencapaian manakala pekerjaan diselesaikan. Sebaliknya, apabila dengan pekerjaan yang diperkaya menyebabkan pegawai bertambah beban kerjanya melebihi sumber-sumber atau kapasitas yang dimilikinya sehingga mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan itu, maka tidak akan mempengaruhi hasil pribadi dan tidak mencapai hasil kerja yang diharapkan, seperti motivasi kerja internal tinggi, kinerja kerja kualitas tinggi, kepuasan tinggi dengan kerja itu, dan kemangkiran dan tingkat ke luarnya karyawan (pegawai) rendah. Dengan demikian, karakteristik pekerjaan hanya akan bermakna atau mempengaruhi hasil pribadi dan hasil kerja pegawai melalui dia (pegawai itu) mengalami tiga kondisi psikologis, yaitu perasaan berarti, tanggung jawab, dan pengetahuan terhadap hasil. Tiga kondisi psikologis, yaitu perasaan berarti, tanggung jawab,

dan pengetahuan terhadap hasil menjadi perantara sehingga karakteristik kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap hasil pribadi dan hasil kerja, yaitu. motivasi kerja internal tinggi, kinerja kerja kualitas tinggi, kepuasan tinggi dengan kerja itu, kemangkiran dan tingkat ke luarnya karyawan (pegawai) rendah.

Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung signifikan dan negatif terhadap *burnout* dan berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, *burnout* berpengaruh langsung signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Oleh sebab itu, dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui *burnout* dan melalui kepuasan kerja.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui *burnout* adalah signifikan dan positif. Artinya, semakin tinggi atau sesuai karakteristik pekerjaan, akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen organisasi, jika karakteristik pekerjaan itu mengakibatkan semakin rendah *burnout* dan dengan *burnout* yang semakin tinggi mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasi. Hasil ini menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan akan mampu meningkatkan komitmen organisasi bilamana dengan karakteristik pekerjaan yang sama akan mampu mengurangi *burnout* dan dengan *burnout* yang sama akan menurunkan komitmen organisasi. Sementara itu, hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja diperoleh signifikan dan positif. Artinya, semakin sesuai karakteristik pekerjaan, akan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen organisasi, jika karakteristik pekerjaan yang sama mengakibatkan semakin rendah *burnout* dan dengan *burnout* yang semakin tinggi mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasi. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui *burnout* kemudian kepuasan kerja diperoleh signifikan dan positif. Artinya, semakin sesuai karakteristik pekerjaan, akan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen organisasi, jika karakteristik pekerjaan yang sama mengakibatkan semakin rendah *burnout* dan dengan *burnout* yang semakin tinggi mengakibatkan semakin rendah kepuasan kerja dan dengan semakin tinggi kepuasan kerja komitmen organisasi juga semakin tinggi.

Berdasarkan berbagai hasil pengujian pengaruh tidak langsung ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui *burnout* atau melalui *burnout* kemudian kepuasan kerja. Temuan ini memberikan rujukan kepada Perum Pegadaian yang

beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi harus memperhatikan karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari pegawai yang melakukan pekerjaan itu sendiri.

Hasil penulisan ini sesuai juga dengan teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965) dan model karakteristik pekerjaan dari Hackmand dan Oldham (1976).

#### **6.2.8. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Intention to Leave***

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*. Artinya, Karakteristik Pekerjaan tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya *Intention to Leave*. Dengan demikian hipotesis 8 yaitu Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* ditolak.

Hasil analisis deskriptif variabel Karakteristik Pekerjaan dan variabel *Intention to Leave* menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan dipersepsi sesuai oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel *Intention to Leave* dipersepsi rendah. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Price dan Mueller (1981) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap niat perputaran, sebaliknya mendukung model karakteristik pekerjaan yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham (1976). Model karakteristik pekerjaan dengan karakteristik inti pekerjaan, sebagaimana dijelaskan sebelumnya, hanya akan memberikan hasilnya, antara lain, tingkat keluarnya karyawan (pegawai) yang rendah, apabila dengan karakteristik pekerjaan ini pegawai mengalami atau merasakan perasaan berarti, tanggung jawab, dan pengetahuan terhadap hasil. Hasil penulisan ini secara tidak langsung memberikan gambaran bahwa karakteristik pekerjaan yang ada pada Perum Pegadaian di provinsi Sulawesi Utara dipersepsi tidak memberikan pengalaman yang berarti kepada pegawai untuk mengalami perasaan berarti, tanggung jawab dan pengetahuan hasil sehingga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *intention to leave*, meskipun fakta empiris menunjukkan bahwa karakteristik inti pekerjaan dan indikatornya dipersepsi pada tingkatan atau kategori tinggi (kecuali indikator otonomi dipersepsi sedang) oleh pegawai Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi Utara. Kondisi seperti ini juga memberikan informasi yang penting bahwa perasaan berarti, tanggung jawab dan pengetahuan hasil tidak semata-mata ditentukan oleh seberapa baiknya karakteristik inti pekerjaan dirasakan oleh pegawai dalam tugas atau pekerjaan yang dilakukannya.

Sisi lain, dari temuan penelitian ini memberikan bukti bahwa pegawai Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi Utara tidak memandang bahwa tinggi rendahnya *intention to leave* atau niat meninggalkan pekerjaan ditentukan secara langsung oleh seberapa baiknya persepsi mereka tentang karakteristik pekerjaan



yang dilakukan. Robbins (1996) mengatakan bahwa faktor-faktor seperti kondisi pasar kerja, harapan akan peluang kerja alternatif dan lamanya masa kerja seringkali menghambat keputusan karyawan (pegawai) untuk meninggalkan pekerjaannya yang sekarang. Demikian halnya, Maria *et al.*, (2009) menegaskan bahwa *intention to leave* harus mempertimbangkan tidak hanya sikap terhadap pekerjaan yang sekarang tetapi juga perasaan peluang mendapatkan pekerjaan yang lain. Sementara itu, model proses keputusan pegawai meninggalkan organisasi yang dikemukakan Mobley (1977) menjelaskan bahwa keputusan mencari pekerjaan baru adalah proses keputusan yang kompleks dimana banyak tahap kognitif dan emosional yang bisa dipertimbangkan. Berhenti adalah langkah paling akhir, dan antesenden dari berhenti adalah *intention to leave*. Begitu juga March dan Simon (1958) menegaskan bahwa keputusan meninggalkan organisasi (pekerjaan) ditentukan oleh dua faktor, yaitu, merasa mudah ke luar atau berpindah atau peluang-peluang kerja dan merasa ingin sekali ke luar atau pindah.

Penulisan ini menemukan tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap *intention to leave*. Oleh sebab itu, dilakukan pengujian pengaruh tidak langsungnya (Tabel 5.22). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan terhadap *Intention to Leave* adalah melalui *Burnout*; melalui *Burnout* kemudian Komitmen Organisasi; melalui Kepuasan Kerja kemudian Komitmen Organisasi dan melalui *Burnout* dan Kepuasan Kerja kemudian Komitmen Organisasi.

Berdasarkan berbagai hasil pengujian pengaruh tidak langsung ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap *intention to leave* melalui *burnout* lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel lain. Temuan ini memberikan rujukan kepada Perum Pegadaian bahwa untuk mengurangi *intention to leave*, perusahaan/organisasi harus memperhatikan karakteristik pekerjaan yang dapat mengurangi *burnout* dari pegawai yang melakukan pekerjaan itu sendiri.

Hasil penulisan ini konsisten dengan kajian empiris Badawy (1973) dan Morrow (1983) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *turnover intentions* melalui hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan dengan kajian empiris, Price dan Mueller (1981), hanya sebagian saja yang konsisten bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan kepuasan dan komitmen dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap niat perputaran (*turnover intention*).

#### **6.2.9. Pengaruh *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif antara *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi *burnout*, akan mengakibatkan semakin rendah kepuasan

kerja. Dengan demikian hipotesis 9 yaitu *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel *Burnout* dan variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa variabel *Burnout* dipersepsi rendah oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel Kepuasan Kerja dipersepsi tinggi. Salah satu dimensi yang diterima secara umum dalam berbagai batasan mengenai kepuasan kerja adalahkepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga (Luthans, 2006). Selanjutnya, faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung (Locke dalam Gibson, 1996). *Burnout* yang dialami oleh pegawai adalah gambaran dari kurang kondusifnya (buruknya) situasi kerja yang dihadapi mereka dan semua pegawai berpotensi untuk menghadapi masalah *burnout* (Poerwandari, 2010) meski dengan kadar dan jangka waktunya yang beda-beda. Masalah beban kerja yang berlebihan atau melampaui kapasitas dan kemampuan individu, misalnya, adalah salah satu faktor dari pekerjaan yang berdampak pada timbulnya *burnout* (Maslach, 1982; Pines dan Aronson, 1981; dan Cherniss, 1980) yang memberikan efek buruk, misalnya, menciptakan gangguan hubungan intrapersonal (hubungan antara kita dengan diri kita) dan gangguan ini bisa juga menimbulkan "*career paralyis*" (kelumpuhan karir) dan sebelum orang itu lumpuh karirnya (sedikit sekali dapat diharapkan adanya progres), yang mula-mula dialami adalah ketidakpuasan kehilangan gairah atau ketertarikan (*demotivation*) (Poerwandari, 2010).

Tingkat *burnout* yang dialami oleh pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara dipersepsi berada pada kategori rendah. Dikaitkan dengan *burnout*, tingkat *burnout* rendah menunjukkan bahwa lingkungan kerja pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara adalah sesuai atau kondusif untuk menjalankan aktivitas mereka. Dari lingkungan fisik dan lingkungan sosial, penulisan ini menemukan kedua lingkungan ini dipersepsi pada kategori tinggi atau baik. Dari aspek beban kerja, tingkat *burnout* rendah menunjukkan bahwa beban kerja telah didistribusikan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas pegawai. Artinya, pada saat pegawai diberikan atau menghadapi beban kerja yang tinggi, misalnya, dari aspek volume kerja (beban kerja kuantitatif) karena melayani pelanggan yang sangat banyak, seperti menjelang hari-hari raya keagamaan dan tahun ajaran baru sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka pada saat yang sama perusahaan akan memberikan sumber daya yang lebih juga, seperti diberikan tambahan penghasilan, sehingga beban kerja yang tinggi ini dapat dikompensasi dengan tambahan penghasilan. Olehkarena tingkat *burnout* rendah inilah, sehingga tingkat kepuasan kerja pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara dipersepsinya berada pada kategori tinggi.

Hasil penulisan ini sesuai dengan teori *adjusted theory* (Dawis dan Lofquist, 1984); teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965), JD-R model (Bakker *et al.* (2004); dan CoR Model (Hobfoll, 1989; Lee dan Ashforth (1996), dalam memahami dan mengkaji *burnout* dan; teori pertentangan (Locke, 1969; Robins, 2003; dan Porter, 1961), teori keadilan (Adam, 1963), dan teori dua faktor (Herzberg *et al.*, 1959) dalam mengkaji kepuasan kerja. Secara empiris, temuan penulisan ini konsisten dengan hasil penelitian Tsigilis *et al.*, (2004), Low *et al.*, (2001) bahwa ada hubungan negatif antara *burnout* dengan kepuasan kerja.

#### **6.2.10. Pengaruh *Burnout* terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif antara *Burnout* terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin tinggi *Burnout*, akan mengakibatkan semakin rendah Komitmen Organisasi. Dengan demikian hipotesis 10 yaitu *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel *Burnout* dan variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa variabel *Burnout* dipersepsi rendah oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel Komitmen Organisasi dipersepsi tinggi. Komitmen organisasi sebagai kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi (Lincoln, dalam Bashaw & Grant, 1994), keberpihakan, loyalitas karyawan (pegawai) terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Blau & Boal, dalam Konoop, 1995), derajat yang mana karyawan (pegawai) percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Mathis dan Jackson (2000), bersifat aktif melibatkan hubungan dengan organisasi kerja (Porter dan Steer, 1983) dan terjadi melalui suatu tahapan serta berlangsung secara berkelanjutan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung di dalam sebuah organisasi (Bashaw dan Grant, dalam Armstrong, 1994).

Oleh karena sifatnya yang aktif dan terjadi melalui proses serta berlangsung terus menerus, maka komitmen organisasi bisa rentan juga terhadap perubahan atau dapat berubah seiring dengan pengalaman yang dialami pegawai di dalam organisasi di mana dia bekerja. Artinya, keberpihakan, loyalitas, keterlibatan, dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi bisa berubah pada saat organisasi mengalami perubahan-perubahan, dimana dengan perubahan itu pegawai mengalami hal-hal di luar dari batas toleransinya. Perubahan beban kerja, struktur, tanggung jawab, adalah beberapa contoh dari kondisi yang pasti selalu terjadi di dalam organisasi sebagai respon maupun antisipasi terhadap dinamika lingkungan yang harus dilakukan oleh organisasi yang ingin eksis secara berkelanjutan. Perasaan stress yang mengarah ke *burnout* mengurangi perasaan komitmen kerja (Siong *et al.*, 2006).

Hasil penulisan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai mengenai waktu istirahat mereka yang kurang dalam menjalankan pekerjaan

dan beban kerja yang berlebihan serta merasa kelelahan diakhir hari kerja kurang kepedulian terhadap orang lain dan sensitifnya terhadap kebutuhan orang lain termasuk pelanggan dan frekuensi mendapatkan waktu istirahat yang kurang daripada yang dibutuhkan dan beban kerja yang berlebihan serta merasa kelelahan diakhir hari kerja akan menyebabkan semakin rendah tingkat keterikatan emosional dan keterlibatan pegawai dalam organisasi (komitmen afektif), kurang merasakan bahwa keberadaannya dalam organisasi adalah sesuatu yang wajib dan benar harus dilakukan (komitmen normatif), dan merasakan manfaat (ekonomi) yang kurang dibanding bila mereka ke luar atau meninggalkan organisasi (komitmen kelanjutan).

Hasil penulisan ini sesuai dengan teori pertukaran sosial dari Blau (1964), yaitu mempelajari organisasi dalam usaha memahami lebih baik saling hubungan yang berkembang antara pekerja dan organisasi atau perusahaan. Menurut teori ini komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai adalah sebagai responsnya atas perlakuan yang baik dari pemberi kerja (organisasi). Di samping itu, penulisan ini sesuai dengan konsep model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991) yang membedakan 3 dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan.

Hasil penulisan ini mendukung studi Low *et al.*, (2001) bahwa *burnout* memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi. Singh *et al.*, (1994) memberikan dukungan empiris mengenai hubungan negatif antara *burnout* dan hasil-hasil psikologis. Demikian juga, Lee dan Ashforth (1996), di dalam studi mereka menemukan bahwa ada hubungan negatif signifikan antara dimensi *burnout depersonalization* dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian Coetzee & De Villiers (2010) menemukan bahwa *burnout* akan menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil studi empiris lain dari Shore and Martin (1989); Tett dan Meyer (1993); dan Yourself (2002) juga menemukan ada pengaruh *burnout* terhadap komitmen organisasi.

#### **6.2.11. Pengaruh *Burnout* terhadap *Intention to Leave***

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa *Burnout* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Intention to Leave*. Artinya, semakin tinggi *Burnout*, semakin tinggi *Intention to Leave*. Dengan demikian, hipotesis 11 yaitu *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel *Burnout* dan variabel *Intention to Leave* menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipersepsi rendah oleh pegawai Perum Pegadaian. Pegawai (sebelumnya sebagai calon pegawai) yang memilih atau masuk menjadi pegawai Perum Pegadaian tidak terjadi secara kebetulan, tetapi didasarkan kepada pertimbangan yang rasional. Salah satu rasionalitas itu adalah dapat dipenuhinya kebutuhan dirinya oleh perusahaan (Perum Pegadaian). Namun, seiring dengan berjalannya waktu mereka berada di dalam perusahaan, prioritas dan intensitas kebutuhan mereka bisa berubah dari ketika

awalnya mereka menjadi pegawai dan kebutuhan ini diharapkannya tetap dipenuhi oleh perusahaan. Kondisi kerja yang tidak memberikan beban (psikhis dan psikologis) kerja yang melampaui batas toleransi kapasitas dan kapabilitas pegawai adalah salah satu kebutuhan yang diinginkan pegawai dipenuhi oleh perusahaan. Jika sebaliknya (tidak dapat dipenuhi), maka mereka akan bereaksi seperti dikemukakan oleh Tampubolon (2000), yaitu: pertama, pegawai akan ke luar atau kemungkinan besar dia akan ke luar organisasi. Kedua, jika pegawai belum melihat kesempatan lain yang lebih baik di luar organisasi, dia mungkin masih tetap tinggal, tetapi dia akan bekerja dengan cara yang tidak produktif.

Model proses keputusan pegawai meninggalkan organisasi yang dikemukakan Mobley (1977) bahwa keputusan mencari pekerjaan baru adalah proses keputusan yang kompleks dimana banyak tahap kognitif dan emosional yang bisa dipertimbangkan. Berhenti adalah langkah paling akhir, dan antesenden dari berhenti adalah *intention to leave* (Maria *et al*, 2008). March dan Simon (1958) menegaskan bahwa keputusan meninggalkan organisasi (pekerjaan) ditentukan oleh dua faktor, yaitu, merasa mudah ke luar atau berpindah, yaitu identik dengan tersedianya peluang-peluang kerja, dan merasa ingin sekali ke luar atau pindah.

Penulisan ini membuktikan bahwa pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara yang mempersepsikan rendah *burnout* juga mempersepsikan rendah *intention to leave*. Hasil ini tampak pada skor nilai *burnout* dan *intention to leave*, semuanya sama yaitu berada pada kategori rendah. Hasil ini memberikan rujukan kepada Perum Pegadaian agar dapat mengelola kondisi kerja yang memberikan keseimbangan yang optimal antara kapasitas dan kapabilitas (sumber daya) pegawai dengan beban kerja (tuntutan) yang diberikan kepadanya sehingga pegawai tidak mengalami *burnout*. Dengan kata lain, ketika pegawai diberikan beban kerja yang lebih besar dari biasanya maka disaat itu juga kepadanya diberikan sumber daya yang memadai sehingga mereka tidak berpeluang mengalami *burnout*. Sumber daya itu, misalnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih lama atau pengetahuan dan keterampilan yang sesuai bila tugas yang diberikan lebih rumit dari yang biasanya atau sebelumnya.

Hasil penulisan ini sesuai dengan JD-R Model (Bakker *et al.*, 2004) dan (CoR) Model (Hobfoll, 1989; Lee dan Ashforth, 1996) bahwa *burnout* adalah hasil tuntutan tugas dan sumber-sumber kerja yang berada di dalam organisasi. Di samping itu, hasil penulisan ini sejalan dengan *model intention to leave* dari Falkenburg dan Schynsn (2007) dan model proses keputusan pegawai meninggalkan organisasi yang dikemukakan oleh Mobley (1977).

Secara empiris, hasil studi ini konsisten dengan hasil studi Bhanugopan dan Fish (2006) bahwa *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *reduced personal accomplishments* berkontribusi terhadap *job burnout*, selanjutnya ada hubungan signifikan antara *job burnout* dan "*expatriate turnover intention*". Demikian juga

studi empiris Coetzee & De Villiers (2010) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap keinginan untuk keluar karyawan (meninggalkan pekerjaan). Hasil penelitian lain yang konsisten adalah hasil penelitian dari Jacob Weisberg (1994).

#### **6.2.12. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesis 12 yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Kepuasan Kerja dan variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipersepsi tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai sikap yang berbeda. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan sedangkan komitmen organisasi berkaitan dengan level organisasi (Luthans, 2010). Artinya, kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaannya, seperti: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja, yang diekspresikan dalam bentuk sikap, sementara itu komitmen organisasi adalah hasil dari persepsi pegawai yang lebih berorientasi ke level organisasi, seperti: nilai, budaya, struktur, dan tujuan organisasi yang diekspresikan dalam bentuk sikap. Sikap yang diekspresikan atas aspek-aspek dalam pekerjaan adalah puas jika sesuai dengan harapannya atau tidak puas jika tidak sesuai dengan harapannya atau dengan berbagai variasi lainnya sesuai dengan tingkat kesesuaiannya atau ketidak sesuaiannya. Sementara itu, sikap yang diekspresikan atas aspek-aspek yang ada di level organisasi adalah loyal jika sesuai dengan harapannya atau tidak loyal jika tidak sesuai dengan harapannya atau dengan berbagai variasi lain sesuai dengan tingkat kesesuaiannya atau ketidak sesuaiannya. Lock *et al.*, (1990) menjelaskan bahwa meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan (pegawai) terhadap pekerjaan dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang sangat kuat.

Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan menyebabkan semakin tinggi komitmen organisasi. Hal ini tampak pada skor nilai kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dipersepsikan oleh pegawai Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi Utara, kedua-duanya sama yaitu berada pada kategori tinggi. Artinya, pegawai Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi Utara yang mempersepsikan pekerjaannya, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerjanya sesuai dengan harapannya juga mempersepsikan nilai, budaya, struktur, dan tujuan organisasi sesuai dengan harapannya. Dengan kata lain, pegawai Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi

Utara yang puas dengan semua aspek pekerjaannya juga loyal atau komit kepada organisasi.

Hasil penulisan ini sesuai dengan teori pertukaran sosial dari Blau (1964), yaitu mempelajari organisasi dalam usaha memahami lebih baik saling hubungan yang berkembang antara pekerja dan organisasi atau perusahaan. Menurut teori ini komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai adalah sebagai responsnya atas perlakuan yang baik oleh pemberi kerja (organisasi). Di samping itu, penelitian ini sesuai dengan konsep model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991) yang membedakan 3 dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan.

Secara empiris, hasil penulisan ini konsisten dengan hasil studi empiris Bigs dan Swaile (2006) bahwa kepuasan kerja berpengaruh sangat besar terhadap komitmen organisasi. Demikian juga, hasil studi Low *et al.*, (2001) bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

#### **6.2.13. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave***

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*. Artinya, Kepuasan Kerja, tidak akan mempengaruhi besar kecilnya *Intention to Leave* atau niat meninggalkan pekerjaan. Dengan kata lain, pekerjaan yang dipersepsi oleh pegawai memberikan kepuasan atau tidak memberikan kepuasan tidak akan mempengaruhi niatnya meninggalkan atau tidak meninggalkan pekerjaan tersebut.

Hasil analisis deskriptif variabel Kepuasan Kerja dan variabel *Intention to Leave* menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dipersepsi tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel *Intention to Leave* dipersepsi rendah. Hasil penulisan ini tidak sesuai dengan hasil studi empiris Low *et al.*, (2001) bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *intention to leave*. Demikian halnya dengan hasil studi empiris Appelbaum *et al.*, (2003); Freund (2005); Yieth *et al.*, (2004); Cotton dan Tuttle (1986); Michaels dan Spector (1982), dan Falkenburg dan Schyns (2007).

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa reaksi dari pegawai yang tidak puas, dalam hal ini tidak puas dengan pekerjaannya, yaitu dia akan ke luar atau kemungkinan besar dia akan ke luar organisasi atau jika belum melihat kesempatan lain yang lebih baik di luar organisasi, dia mungkin masih tetap tinggal, tetapi dia akan bekerja dengan cara yang tidak produktif (Tampubolon, 2008). Di samping itu, keputusan mencari pekerjaan baru atau berhenti ditentukan atau diawali oleh niat mencari atau meninggalkan pekerjaan yang ada sekarang (*intention to leave*) (Maria *et al.*, 2008). Selanjutnya, keputusan meninggalkan organisasi (pekerjaan) didasarkan pada banyak pertimbangan, diantaranya, merasa mudah ke luar atau tersedianya peluang-peluang kerja, dan merasa ingin sekali ke luar atau pindah (March and Simon, 1958). Dengan

demikian dapat juga dikatakan bahwa pada dasarnya niat meninggalkan pekerjaan akan timbul atau semakin kuat dipicu oleh karena pegawai melihat mudahnya mereka mendapatkan pekerjaan lain, bukan karena kurang puas terhadap pekerjaan yang ada sekarang.

Menurut Robbins (1998) ketidakpuasan kerja pada karyawan diungkapkan dalam empat kemungkinan cara yang berbeda-beda, yang terletak pada dua dimensi, yaitu *constructiveness-destructiveness* dan aktif-pasif, yaitu (1) Ke luar (*Exit*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain, (2) Menyuarakan: ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan pimpinan, (3) Mengabaikan: ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak, dan (4) Kesetiaan: ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja pegawai bukanlah sebagai faktor signifikan yang secara langsung membuat mereka berniat meninggalkan pekerjaan. Namun demikian, secara tidak langsung Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* melalui variabel Komitmen Organisasi dan diperoleh koefisien jalur pengaruh tidak langsung adalah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa bagi pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara, kepuasan kerja hanya akan memberikan pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *intention to leave* jika kepuasan kerja itu berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi dan dengan komitmen yang sama akan memberikan pengaruh signifikan dan negatif terhadap *intention to leave*. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara akan menyebabkan semakin rendah *intention to leave*, jika dengan kepuasan kerja yang sama menyebabkan semakin tinggi komitmen organisasi, selanjutnya dengan komitmen organisasi yang sama menyebabkan semakin rendah *intention to leave*. Hasil ini ditunjukkan oleh persepsi kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara, kedua-duanya berada pada kategori tinggi dan *intention to leave* berada pada kategori rendah. Hasil penulisan ini dapat dijadikan rujukan bagi Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara bahwa untuk mengurangi bahkan menghilangkan *intention to leave* dari pegawainya tidak cukup hanya merancang pekerjaan agar memberikan kepuasan kerja saja, tetapi juga meningkatkan loyalitas atau komitmen organisasi mereka kepada perusahaan.



Pada dasarnya hasil penulisan ini sesuai dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dari Blau (1964) dan konsep model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991). Secara empiris, hasil penulisan ini mendukung sebagian hasil studi empiris Siong *et al.*, (2006), bahwa kepuasan kerja melalui pengaruh langsung dan tidak langsungnya secara substantif mengurangi *intention to quit*.

#### **6.2.14. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Intention to Leave***

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif antara Komitmen Organisasi terhadap *Intention to Leave*. Artinya, semakin tinggi Komitmen Organisasi akan mengakibatkan semakin rendah *Intention to Leave*. Dengan demikian hipotesis 14 yaitu Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave* diterima.

Hasil analisis deskriptif variabel Komitmen Organisasi dan variabel *Intention to Leave* menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi dipersepsi tinggi oleh pegawai Perum Pegadaian, sedangkan variabel *Intention to Leave* dipersepsi rendah. Model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah mereka yang memiliki keterikatan emosional dan keterlibatan yang tinggi dalam organisasi (komitmen afektif), merasakan bahwa keberadaannya dalam organisasi adalah sesuatu yang wajib dan benar harus dilakukan (komitmen normatif), dan merasakan manfaat (ekonomi) yang lebih dibanding bila mereka ke luar atau meninggalkan organisasi (komitmen kelanjutan). Sementara itu, model proses keputusan meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*) Mobley *et al.* (1978), menjelaskan bahwa *intention to quit/stay/leave* dipengaruhi oleh adanya peluang menemukan suatu pilihan yang dapat diterima dan selanjutnya mempengaruhi pegawai berhenti/tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaan atau organisasi. Pilihan yang dapat diterima itu dapat berwujud pekerjaan yang memberi manfaat (ekonomi) yang lebih dari pekerjaan yang sekarang (artinya pegawai tidak lagi memiliki komitmen kelanjutan), adanya organisasi lain yang norma, nilai dan budayanya yang lebih sesuai (artinya pegawai tidak lagi memiliki komitmen normatif), dan adanya organisasi lain yang lebih dipercaya dan tujuannya dapat diterima (artinya pegawai tidak lagi memiliki komitmen afektif).

Hasil penulisan ini menemukan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin rendah *intention to leave*. Hasil ini tampak pula pada skor nilai persepsi komitmen organisasi yang berada pada kategori tinggi, sedangkan skor nilai persepsi *intention to leave* berada pada kategori rendah. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi keterikatan emosional, keterlibatan, dan perasaan wajib menjadi pegawai serta manfaat ekonomi yang diterima mereka dari Perum Pegadaian, semakin rendah intensitas mereka memikirkan ke luar dari organisasi, membayangkan bekerja di perusahaan lain, dan keinginan melamar kerja di perusahaan lain. Dengan demikian, hasil ini memberi rujukan

bahwa untuk mengurangi bahkan menghilangkan *intention to leave* pada pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara, perusahaan harus meningkatkan komitmen organisasi. Dessler (1999) mengusulkan bahwa komitmen organisasi dapat dibangun melalui berbagai cara, diantaranya *make it charismatic* (jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan (pegawai) dalam berperilaku, bersikap dan bertindak); *build the tradition* (menjadikan segala sesuatu yang baik sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya); *have comprehensive grievance procedures* (semua keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari pihak internal organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasinya secara keseluruhan); *provide extensive two-way communications* (jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan); *emphasize barnrising, cross-utilization, and teamwork* (organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberi kesempatan yang sama pada anggota organisasi); *get together* (adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin); *promote from within* (lowongan jabatan yang tersedia di dalam organisasi sebaiknya pertama-tama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan (pegawai) dari luar); *commit to people-firs value* (memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan (pegawai) memasuki organisasi, sehingga karyawan (pegawai) akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

### 6.3. Temuan Studi

1. Studi ini menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan sosial berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, namun berpengaruh negatif terhadap *burnout* dan *intention to leave*. Hasil studi ini menegaskan bahwa pengelolaan lingkungan kerja fisik dan sosial yang kondusif akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan mengurangi atau menghilangkan *burnout* dan niat meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*) dari pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara.
2. Studi ini menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung signifikan dan negatif terhadap *burnout* dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil studi ini menegaskan bahwa dengan memberikan pekerjaan yang memenuhi karakteristik inti pekerjaan akan mengurangi atau menghilangkan *burnout* dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Sulawesi Utara.
3. Studi ini juga menemukan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan *intention to leave*, kecuali jika tidak langsung melalui, antara lain, *burnout*. Pengaruhnya signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi dan negatif terhadap *intention to leave*.

Hasil studi ini menegaskan bahwa dengan memberikan pekerjaan yang memenuhi karakteristik inti pekerjaan akan meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi atau menghilangkan *intention to leave* jika dengan karakteristik inti pekerjaan ini dapat mengurangi *burnout* pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara.

4. Temuan yang lain adalah kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *intention to leave*, kecuali secara tidak langsung melalui komitmen organisasi, dan pengaruhnya signifikan dan negatif. Hasil studi ini menegaskan bahwa dengan adanya kepuasan kerja akan dapat mengurangi atau menghilangkan *intention to leave*, jika dengan kepuasan kerja yang sama dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara.

## **6.5. Kontribusi Studi**

Hasil studi ini mampu mengungkapkan dan menjelaskan pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to leave*, sebagaimana yang dikonstruksi dalam model penelitian. Temuan studi ini dapat memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan kontribusi praktis yang signifikan dalam mengelola suatu organisasi yang beroperasi di lingkungan internal dan eksternal yang sangat dinamis dan kompetitif.

### **6.5.1. Kontribusi Teoritis**

Temuan studi ini memberikan kontribusi teoritis pada bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi terutama dalam memahami sikap dan perilaku (seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave*) manusia (pegawai) di dalam organisasi dan faktor-faktor yang diprediksi menjadi penyebabnya (misalnya lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan *burnout*). Di samping itu, temuan studi ini memperkuat teori-teori lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave* yang telah dipakai untuk menganalisis masalah penelitian ini dan memperkuat atau menolak temuan studi sebelumnya. Kontribusi teoritis peneulisan ini adalah sebagai berikut.

1. Kontribusi teoritis terhadap lingkungan kerja; yaitu hasil studi ini memperkuat teori penyesuaian kerja dari Dawis and Lofquist (1984) yang intinya adalah hubungan yaitu tingkat dimana persyaratan-persyaratan, baik individu maupun lingkungan cocok satu dengan lainnya dan Munandar (2010), Moekijat (2003), Nitisemito (1992), dan Heneman *et al.*, (1986), bahwa sifat pekerjaan dan lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka.
2. Kontribusi teoritis terhadap karakteristik pekerjaan; yaitu hasil studi ini mendukung teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965), yang

- menggunakan model karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham (1976) yang menegaskan ada lima ciri pekerjaan yang mengarah kepada kepuasan kerja yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Di samping itu, hasil studi ini konsisten dengan temuan studi Xanthopoulou *et al.*, (2007) bahwa otonomi, dukungan dan umpan balik sosial saling berhubungan dengan tuntutan-tuntutan secara fisik di dalam meramalkan kelelahan. Namun tidak mendukung temuan empiris Allen *et al.*, (2004); Dillon dan Goldstein (1984); dan Price dan Mueller (1981) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta temuan empiris Price and Mueller (1981) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap niat perputaran (*turnover intention*).
3. Kontribusi teoritis terhadap *burnout*, yaitu hasil studi ini memperkuat JD-R Model (Bakker dan Demerouti, 2007), COR Model (Hobfoll, 1989; Lee and Ashforth, 1996), bahwa stres atau *job burnout* adalah hasil tuntutan tugas dan sumber-sumber kerja yang berada di dalam organisasi, dan memperkuat tiga dimensi *burnout* dari Maslach *et al.*, (2001) yaitu kelelahan emosi, depersonalisasi dan pencapaian pribadi yang menurun. Selanjutnya, mendukung temuan studi Coetzee & De Villiers (2010), Yourself (2002), Low *et al.*, (2001), Lee dan Ashforth (1996), Singh *et al.*, (1994), Tett dan Meyer (1993), dan Shore dan Martin (1989), yang intinya *burnout* berpengaruh negatif atau menurunkan komitmen organisasi.
  4. Kontribusi teoritis terhadap kepuasan kerja; yaitu hasil studi ini mendukung teori pertentangan dari Locke (1969) dan Porter (1961), teori keadilan dari Adam (1963), dan teori dua faktor dari Herzberg *et al.* (1959) tentang *hygiene factors and motivator factors*. Demikian juga, mendukung dimensi-dimensi pekerjaan dari Luthans (2006) yang akan menghasilkan respon afektif (puas atau tidak puas) dari karyawan, yaitu pekerjaan itu sendiri, tugas yang menarik, gaji, kesempatan promosi dan pengawasan. Selanjutnya temuan studi ini mendukung temuan empiris Bigs dan Swaile (2006) dan Low *et al.*, (2001) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, tetapi tidak mendukung temuan studi Falkenburg dan Schyns (2007), Yieth *et al.*, (2004), Appelbaum *et al.*, (2003), dan Low *et al.*, (2001) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif atau mengurangi *intention to leave*.
  5. Kontribusi teoritis terhadap komitmen organisasi, yaitu hasil studi ini mendukung teori pertukaran sosial dari Blau (1964) bahwa komitmen organisasi sebagai respon atas perlakuan yang baik dari organisasi yang dirasakan oleh pegawai, dan juga mendukung model komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991) yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif. Selanjutnya, temuan studi ini mendukung temuan studi James *et al.*, (1982), Steel and Ovalie (1984), Tett dan Meyer (1993), Elangovan (2001), Siong *et al.*, (2006) dan Cohen dan Golan

(2007) bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif atau mengurangi *intention to leave*.

6. Kontribusi teoritis terhadap *intention to leave* yaitu: hasil studi ini mendukung teori tindakan beralasan yang dikembangkan oleh Fesbein dan Ajzen (1975) bahwa perilaku seperti meninggalkan organisasi dilakukan karena individu mempunyai niat untuk melakukannya atau *intention to leave*. Dan juga mendukung model proses keputusan pegawai meninggalkan organisasi dari Mobley (1977) bahwa keputusan mencari pekerjaan baru adalah proses keputusan yang kompleks dimana banyak tahap kognitif dan emosional yang bisa dipertimbangkan, dan tahap-tahap niat perputaran dari Falkenburg dan Schynsn (2007) yaitu berpikir berhenti dari pekerjaan, keinginan mencari pekerjaan lain, dan keinginan berhenti. Disamping itu, March dan Simon (1958) bahwa keputusan meninggalkan organisasi (pekerjaan) ditentukan oleh dua faktor, yaitu, merasa mudah ke luar atau berpindah atau peluang-peluang kerja dan merasa ingin sekali ke luar atau pindah.

#### **6.5.2. Kontribusi Praktis**

Kontribusi praktis yang dapat disumbangkan oleh studi ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil studi ini mengungkapkan bahwa faktor lingkungan kerja fisik dan sosial berpengaruh langsung signifikan terhadap *burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to leave*. Hasil studi ini dapat dijadikan acuan oleh Perum Pegadaian dalam mengelola sikap dan perilaku pegawai, yakni bahwa lingkungan fisik dan sosial adalah faktor yang harus dipertimbangkan dalam setiap usaha perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai secara umum, termasuk mencegah *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta mencegah atau menghilangkan *intention to leave*. Hal ini penting bagi Perum Pegadain, terutama yang beroperasi di wilayah Provinsi Sulawesi Utara yang saat ini sedang melakukan strategi ekspansi dengan membuka unit-unit dan tempat pelayanan yang lebih dekat dengan pelanggannya agar mempertimbangkan fisibilitas gedung/kantor tempat pelayanan.
2. Hasil studi ini menemukan ternyata karakteristik pekerjaan yang diharapkan mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai seperti meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan *intention to leave* ternyata tidak terbukti atau ditolak. Hal ini memberikan masukan dan acuan kepada Perum Pegadaian dan Perusahaan Jasa yang lainnya bahwa penugasan atau pemberian pekerjaan yang memenuhi karakteristik inti pekerjaan, seperti variasi keterampilan dan otonomi harus mempertimbangkan kapasitas dan kapabilitas individu pegawai yang melaksanakannya.

# BAB VII

## MANUSKRIP AKHIR

### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi empiris Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi Utara berkaitan dengan lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berada pada kategori sesuai atau tinggi, sebaliknya variabel *burnout* dan *intention to leave* berada pada kategori rendah.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *burnout*, sehingga hipotesis 1 diterima. Pengaruhnya negatif, artinya semakin baik lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin rendah *burnout*.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 diterima. Pengaruhnya positif, artinya, semakin baik lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 3 diterima. Pengaruhnya positif, artinya, semakin baik lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen organisasi.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*, sehingga hipotesis 4 diterima. Pengaruhnya negatif, artinya, semakin baik lingkungan kerja, akan mengakibatkan semakin kecil niat meninggalkan pekerjaan.
6. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *burnout*, sehingga hipotesis 5 diterima. Pengaruhnya negatif, artinya, semakin baik atau sesuai karakteristik pekerjaan akan mengakibatkan semakin rendah *burnout*.
7. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 6 diterima. Pengaruhnya positif, artinya, semakin baik atau sesuai karakteristik pekerjaan akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.
8. Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 7 ditolak. Namun, karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen organisasi melalui *burnout* dan kepuasan kerja. Artinya, karakteristik pekerjaan akan meningkatkan komitmen organisasi, jika dengan karakteristik pekerjaan yang sama akan mengurangi *burnout*.
9. Karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to leave*, sehingga hipotesis 8 ditolak. Namun, karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap *intention to leave* melalui *burnout*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Artinya, karakteristik pekerjaan akan mengurangi *intention to leave*, jika dengan karakteristik pekerjaan yang sama akan mengurangi *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja

dan komitmen organisasi.

10. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 9 diterima. Pengaruhnya negatif, artinya, semakin tinggi *burnout* akan mengakibatkan semakin rendah kepuasan kerja.
11. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 10 diterima. Pengaruhnya negatif, artinya, semakin tinggi *burnout* akan mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasi.
12. *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*, sehingga hipotesis 11 diterima. Pengaruhnya positif, artinya, semakin tinggi *burnout* akan mengakibatkan semakin tinggi pula niat meninggalkan pekerjaan.
13. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 12 diterima. Pengaruhnya positif, artinya, semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula komitmen organisasi.
14. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *intention to leave*, sehingga hipotesis 13 ditolak. Namun, kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap *intention to leave* melalui komitmen organisasi. Artinya, kepuasan kerja akan mengurangi *intention to leave*, jika dengan kepuasan kerja yang sama akan meningkatkan komitmen organisasi dan dengan komitmen yang sama mengurangi *intention to leave*.
15. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*, sehingga hipotesis 14 diterima. Pengaruhnya negatif, artinya, semakin tinggi komitmen organisasi akan mengakibatkan semakin kecil niat meninggalkan pekerjaan.
16. Teori-teori yang digunakan untuk mengkonstruksi hubungan antar variabel yang ada dalam model penelitian ini diterima atau masih relevan dipakai, karena didukung atau konsisten dengan hasil atau temuan penelitian. Pada penelitian ini teori lingkungan kerja digunakan teori penyesuaian kerja dari Dawis dan Lofquist (1984), konsep lingkungan kerja Heneman *et al.*, (1986), Nitisemito (1992), dan Moekijat (2003), teori karakteristik pekerjaan digunakan teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence (1965), dengan Model Karakteristik Pekerjaan dari Hackman dan Oldham (1976), teori *burnout* digunakan JD-R Model dari Bakker dan Demerouti, 2007, CoR Model dari Hobfoll, 1989; Lee dan Ashforth, 1996, dan dimensi *burnout* dari Maslach *et al.*, (2001), teori kepuasan kerja digunakan teori pertentangan dari Locke (1969) dan Porter (1961), teori keadilan dari Adam (1963), teori dua faktor dari Herzberg *et al.* (1959) tentang *hygiene factors and motivator factors*. dan dimensi pekerjaan dari Luthans (2006), teori komitmen organisasi digunakan teori pertukaran sosial dari Blau (1964) dan model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991), dan teori *intention to leave* digunakan teori tindakan beralasan dari Fesbein dan Ajzen (1975), dan model *intention*

*to leave* atau model proses keputusan meninggalkan organisasi dari Mobley (1977) dan Falkenburg dan Schynsn (2007).

## **7.2. Saran**

### **7.2.1. Saran bagi Perum Pegadaian**

Perum Pegadaian di Provinsi Sulawesi utara saat ini sedang melakukan ekspansi pelayanan kepada pelanggannya dengan membuka unit-unit tempat pelayanan agar lebih dekat dengan pelanggan dan seiring dengan itu melakukan rekrutmen pegawai untuk ditempatkan pada unit-unit pelayanan itu. Berdasarkan temuan penelitian ini, Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara perlu mengintegrasikan program peningkatan kapasitas, kapabilitas pegawai dan ekspansi usaha dengan lingkungan fisik (gedung perkantoran) dan sosial di mana pegawai melaksanakan kegiatan atau pekerjaan sehingga usaha-usaha atau program ini saling bersinergi. Di samping itu, Perum Pegadaian dan Perusahaan Jasa yang lain ketika memberikan penugasan atau memberikan pekerjaan yang memiliki karakteristik, seperti variasi keterampilan dan otonomi, harus mempertimbangkan kapasitas dan kapabilitas individu pegawai yang melaksanakannya, sehingga tidak kontra produktif dengan tujuan memberikan pekerjaan yang memenuhi karakteristik inti pekerjaan.

### **7.2.2. Saran bagi Penelitian Mendatang**

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh 3 temuan baru yaitu (1) karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, (2) karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap *intention to leave*, dan (3) kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *intention to leave*. Pada penelitian yang akan datang, hasil temuan baru ini perlu diuji lagi melalui penelitian dengan menggunakan konstruksi model penelitian yang sama dengan penelitian ini, tetapi mengambil objek penelitian yang lain atau dengan objek yang sama tetapi lebih diperluas, yakni tidak saja Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Sulawesi Utara tetapi pada Perum Pegadaian yang beroperasi di Wilayah IV Sulawesi Utara. Di samping itu, penelitian yang akan datang dapat juga dilakukan dengan merekonstruksi model penelitian ini dengan mengikutsertakan variabel karakteristik individu, budaya organisasi dan tingkat pengangguran. Dengan memasukkan 3 variabel (karakteristik individu, budaya organisasi dan tingkat pengangguran) ini dalam model penelitian yang baru, hasilnya akan memberikan informasi apakah 3 temuan baru penelitian ini masih konsisten dengan hasil penelitian yang akan dilakukan atau sebaliknya. Variabel karakteristik individu perlu diikutsertakan untuk mengetahui kecocokan dengan karakteristik pekerjaan sehingga dapat diklarifikasi manfaat karakteristik pekerjaan itu, dan variabel budaya organisasi perlu diikutsertakan sebab pegawai Perum Pegadaian status kepegawaianya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu sama dengan PNS yang bekerja pada



lembaga pemerintahan yang memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan Perum Pegadaian, sedangkan variabel tingkat pengangguran (ini dapat diukur dari persepsi pegawai mendapat pekerjaan) perlu diikutsertakan untuk mengetahui tingkat kesulitan atau kemudahan pegawai mendapatkan pekerjaan.

Penelitian yang akan datang perlu juga memperhatikan beberapa keterbatasan pada penulisan ini, yaitu perlu menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui dokumen tertulis (laporan tertulis) tentang luas gedung/ruang kantor dan peralatan serta jumlah pegawai yang menempati ruangan itu, data tentang volume kerja dan kapasitas pegawai yang tersedia dan jenis-jenis kompensasi yang diterima pegawai.

# SENARAI MANUSKRIP

- Adams, J 1963, Toward An Understanding Of Inequity, *Journal of Social Psychology*, Vol. 67.
- Allen, M.W, 1992, Communication And Organizational Commitment: Perceived Organizational Support As A Mediating Factor, *Communication Quarterly*, Vol. 40, No. 4.
- Allen, R.I., Lambert, E.G., Pasupuleti, S., Tolar, T.C. & Ventura, L.A, 2004, The Impact Of Job Characteristics On Social And Human Service Workers, *Social work and society*, Vol. 2, No. 2.
- Andarika, Rita, 2004, Employees' Burnout In Relation To Perception Toward Psychological Work Environment And Sex, *Journal Psyche*, Vol. 1, No. 1.
- Appelbaum, S.H., Wunderlich, J., Greenstone, E., Grenler, D., Shapiro, B., Leroux, D. and Tronger, F, 2003, Retention Strategies In Aerospace Turnover, A Case Study, *Career Development International*, Vol. 8, No. 6.
- Armstrong, Stassen, M., al-Ma'Aitah, R., Cameron, S. and Horsburgh, M, 1994, Determinants And Consequences Of Burnout: A Cross-Cultural Comparison Of Canadian And Jordanian Nurses, *Health Care for Women International*, Vol. 15.
- Aryee S., Budhwar, P. S., and Chen Z. X, 2002, Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcome: Test of a Social Exchange Model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23. No. 3.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. and Moncrief, W.C, 1999, The Role Of Emotional Exhaustion In Sales Force Attitude And Behavior Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Winter.
- Badawy, M.K, 1973, Bureaucracy In Research: A Study Of Role Conflict Of Scientists, *Human Organization*, Vol. 32, No. 3.
- Badawy, M.K, 1978, One More Time: How To Motivate Your Engineers?, *IEEE Transactions of Engineering Management*, Vol. 25, No. 2.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E, 2005, The Job Demands-Resources Model: State-Of-The-Art, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3.
- Barber, A.E. and Bretz, R.D, 2000, *Compensation, Attractions And Retention*, in Rynes, S.L. and Gerhart, B. (Eds), *Compensation In Organizations: Current Research And Practice*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Baron & Greenberg, 1995, *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*. USA, Prentice H.
- Bashaw R. Edward and Grant, Stephen, 1994, Exploring The Instinctive Nature Of Work Commitment: Their Relationship WITH Personal Characteristic, Job Performance And Propensity To Leave, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV.

- Bashir, Sajid and Mohammad, Ismail, Ramay, 2008, Determinants Of Organizational Commitment, A Study Of Information Technology Professionals In Pakistan, *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Bateman, T.S. and Strasser, S, 1984, A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 27.
- Blau, P.M, 1964, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bochner, A., & Kelly, C, 1974. Interpersonal Competence: Rationale, Philosophy, And Implementation Of A Conceptual Framework, *Communication Education* 23.
- Boles J. S., Johnston, M.W., Hair, J. F, 1997, Role Stress, Work-Family Conflict And Emotional Exhaustion: Inter-Relationships And Effects On Some Work-Related Consequences, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17.
- Brooking, A, 1996, *Intellectual Capital, Core Assets for The Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, London.
- Brown, Amy, L. Kristof., Ryan D. Zimmerman., Erin C. Johnson, 2005, Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, And Person-Supervision Fit, *Person Psychology*, Vol. 58.
- Capanis, A, 1976, *Engineering Psychology*, Chichago, Rand McNally.
- Caputo, J.S, 1991, *Stress and Burnout in Library Service*, Phoenix, The Oryx Press. Ch. 2.
- Carraher, Shawn, M., and Ronald, M. Buckery, 1996, Cognitive Complexity And The Perceived Dimensionality Of Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No 1.
- Carsten, J.M., and Spector, P.E, 1987, Unemployment, Job Satisfaction And Employee Turnover: A Meta-Analytic Test Of The Muchinsky Model, *Journal of applied Psychology*, Vol. 72.
- Cherniss, Cary, 1980, *Staff Burnout-Job Stress in the Human Services* , London, Sage Publications, Beverly Hills.
- Chew, Janet., and Christopher, C.A. Chan, 2008, Human Resource Practices, Organizational Commitment And Intention To Stay, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 6.
- Chiu, Randy, K., Vivienne, Wai-Mei, Luk and Thomas, Li-Ping, Tang, 2002, Retaining And Motivating Employee. Compensation Preferences In Hong Kong And China, *Personnel Review*, Vol.31, No. 4.
- Clarke, K.F, 2001, What Businesses Are Doing To Attract And Retain Employee-Becoming An Employer Of Choice, *Employee Benefits Journal*, March.
- Coetzee, M., & De Villiers M, 2010, Sources Of Job Stress, Work Engagement And Career Orientations Of Employees In A South African Financial Institution, *Southern African Business Review* Vol. 14, No. 1.

- Cooper, C.L. and Emory, 1995, *Mental Health And Stress In The Workplace: A Guide for Employers*, HMSO, London
- Cordes, C.L., and Dougherty, T.W, 1993, A Review And Integration Of Research On Job Burnout, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4.
- Cotton, J.L., and Tuttle, J.M, 1986, Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1.
- Das, H, 2002, The Four Faces Of Pay: An Investigation Into How Canadian Managers View Pay, *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 12.
- Devito, Joseph A, 1997, *Komunikasi Antar Manusia*, Jakarta, Professional Book.
- Dillon, W.R., and Goldstein, M, 1984, *Multivariate Analysis: Methods and Applications*, Wiley, New York, NY.
- Effendy, Onong, Uchjana, 2003, *Ilmu Komunikasi*, Jakarta, Erlangga
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis dan Disertasi*, Semarang, BP Universitas Diponegoro
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., and Loquet, C, 2004, *How can managers reduce employee intentions to quit?"*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19.
- Fisbein, M., and Ajzen, I, 1975, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior, An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Friday, Shawnta, S., and Earnest Friday, 2003, Racioethnic Perceptions On Job Characteristics And Job Satisfaction, *Journal of Management Development*, Vol. 22, No.5.
- Fried, Y., and Ferris, G.R, 1986, The Dimensionality Of Job Characteristics: Some Neglected Issues, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3.
- Gardner, Timothy, M., Lisa M. Moynihan., Hyeon, Jeong, Park., and Patrick M. Wright, 2000, Beginning To Unlock The Black Box In The HR Firm Performance Relationship: The Impact Of Hr Practices On Employee Attitude And Employee Outcomes, Department Of Human Resources Studies School Of Industrial And Labor Relations 393 Ives Hall Cornell University Ithaca, NY 14853-3901
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnely, J.H., JR, 1987, *Manajemen Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Jakarta, Erlangga.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, 2000, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta.
- Gie, The Liang, 2000, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta, Liberty.
- Gitosudarmo, Indriyo., dan I Nyoman, Sudita, 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta, BPFE.
- Gmelch, Walter, H., and Gordon, Gates, 1998, The Impact Of Personal, Professional And Organizational Characteristics On Administrator Burnout, *Journal of Educational Administration*, Vol. 36, No. 2.

- Greenberger, D.B., Strasser, S., Cummings, L.L., and Dunham, R.B, 1989, The Impact Of Personal Control On Performance And Satisfaction, *Organisational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 43, No. 1.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R, 1976, Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R, 1975, Development Of The Job Diagnostic Survei, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60.
- Haryadi, Hendi, 2009, *Administrasi Perkantoran Untuk Manajer & Staf*, Jakarta, Transmedia Pustaka.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B, 1959, *The Motivation to Work*, New York, John Wiley and Son Inc.
- Hobfoll, S.F, 1989, Conservation Of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress,*The American Psychologist*, Vol. 44, No. 3.
- Hom, P.W., Caranikas, Walker, F., Prussia, G.E., and Griffeth, R.W, 1992, A Meta-Analytical Structural Equations Analysis Of A Model Of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77.
- Howel, William C., & Robert L. Dipboye, 1986, *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*, Chigago Illinois, Dorsey Press
- Hsieh, Yih-Ming., and An-Tien, Hsieh, 2003, Does Job Standardization Increase Job Burnout?, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5.
- James, L.R., Mulaik, S.A., and Brett, J.M, 1982, *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Jernigan, I.E, III., Joyce M. Beggs., and Gary F. Kohut, 2002, Dimensions Of Work Satisfaction As Predictors Of Commitment Type, *Journal Managerial Psychology*, Vol. 17.
- Johns, R, 2005, *Determinants Of Organizational Commitment Among U.S. Workers*. Unpublished Master's Thesis, Duquesne University
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono., and Edwin A. Locke, 2000, Personality And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2.
- Judge, Timothy A. 1993. *Validity of the Dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence Of Differential Prediction*, *Personnel Psychology*, Summer 1993.
- Kanter, R, 1968, Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities, *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4.
- Kavanaugh,J., Duffy, J.A., and Lilly, J, 2006, The Relationship Between Job Satisfaction And Demographic Variables For Healthcare Professionals, *Management Research News*, Vol. 29, No. 6.
- Kelly, H., & Thibut, J. W, 1978, *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York, Wiley/Inter science.

- Kim, W.G., Leong, J.K., and Lee, Y, 2005, Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intention Of Leaving In A Casual Dining Chain Restaurant, *Hospitality Management*, Vol. 24.
- Kirkman, B.L., and Debra L. Saphiro, 2001, The Impact of Cultural Value On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Self-Managing Work Teams: The Mediating Role Of Employee Resistance, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, 2001.
- Knoop, Robert, 1995, Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction, And Organizational Commitment For Nurses, *Journal of Psychology*, Vol. 129.
- Koh, Hian Chye., and El'fred H.Y.Boo. 2004. Organizational ethics and employee satisfaction and commitment, *Journal Management Decision*, Vol. 12, No.5.
- Kusnendi, 2008, *Model-Model Persamaan Struktural*, Bandung, Alfabeta
- Kyriakidou, O., and Ozbilgin, M, 2004, Individuals, Organizations, And Careers: A Relational Perspective, *Career Development International*, Vol. 9, No. 1.
- Luthans, Fred, 2006, *Organizational Behavior*, Yogyakarta, Andi.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- March, J.G. & Simon, H.A, 1958, *Organisations*, New York, Wiley.
- Maria, Widersza, I-Bazyla., Piotr, Radkiewicz., Hans-Martin, Hasselhorn., Paul, Maurice, Conwayd., Beatrice, van, der, Heijdene, 2008, The Demand-Control-Support Model And Intent To Leave Across Six European Countries: The Role Of Employment Opportunities, Vol. 22, No. 2, April-June.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., and Leiter, M.D, 2001, Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52.
- Maslach, Cicilia, 1982, *Burnout: The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Maslow, Abraham, 1976, *Motivation And Personality*, New York, Harper & Row.Inc.
- Maudgalya, Tushyati Y., Scott, Wallacey., Nancy, Daraisehy., and Sam, Salemsz, 2006, Workplace Stress Factors And 'Burnout' Among Information Technology Professionals: A Systematic Review, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 7, No. 3, May-June 2006.
- McCormick, E.J, 1970, *Human Factor Engineering*, New York, McGraw-Hill.
- McKinnon, Jill L., Graeme L. Harrison., Chee W. Chow., and Anne, Wu, 2003, Organizational Culture: Association With Commitment, Job Satisfaction, Propensity To Remain, And Information Sharing In Taiwan, Vol. 11, No.1, June 2003.
- Messmer, M, 2000, *Orientation Programs Can Be Key To Employee Retention*, *Strategic Finance*, Vol. 81.

- Meyer, J., & Allen, N, 1991, A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, Vol. , No. 1.
- \_\_\_\_\_, 1997, *Commitment in the Workplace. Theory, Research, And Application*, Sage, London
- Moekijat, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Bandung, Pionir Jaya.
- Muhammad, H.A., and Hamdy, H.I, 2005, Burnout, Supervisory Support, And Work Outcomes: A Study From An Arabic Cultural Perspective, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 15 Nos <sup>3</sup>/<sub>4</sub>.
- Munandar, Ashar, Sunyoto, 2010, *Psikologi Industri Dan Organisasi*, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Narimawati, Umi, 2007, The Influence Of Work Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention Towards The Performance Of Lecturers At West Java's Private Higher Education Institution, *Journal of Applied Sciences Research*, Vol. 3, No. 7.
- Newstrom, John, W., & Davis, K, 1989, *Organizational Behavior Reading & Exercise*, McGraw-Hill International Edition.
- Niles, S.G., and Harris, Bowsbey, J, 2002, *Career Development Interventions in the 21st Century*, Merrill Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Nitisemito, Alex, S, 1992, *Manajemen Personalia*, Jakarta, Ghalia.
- Parasuraman, S, 1982, Predicting Turnover Intentions And Turnover Behaviour: A Multivariate Analysis, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 21.
- Patton, Patricia, 2002. Keterampilan Kepemimpinan. (Alih Bahasa oleh Anita B. Hariyanto. Jakarta: Penerbit Mitra Media.
- Pfeffer, J, 1998, Seven Practices Of Successful Organizations, *California Management Review*, Vol. 40.
- Pines, A., Aronson, E. and Kafry, D., 1981, *Burnout: From Tedium To Personal Growth*, The Free Press, New York, NY.
- Pines, Ayala., and Aronson, Elliot, 1989, *Career Burnout: Causes And Cures*, New York, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc
- Porter, L.W, 1961, *A Study Of Perceived Need Satisfaction In Bottom And Middle Management Job*, Studies in Organizational Behavior and Management.
- Porter, L.W., and Steers, R.M, 1973, Organizational, Work And Personal Factors In Employee Turnover And Absenteeism, *Psychological Bulletin*, Vol. 80, No. 2.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V, 1974, Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59.
- Porter, M, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Press Ganey Associates, New York, NY.

- Postmes, T., Tanis, M., and De Wit, B, 2001, *Communication And Commitment In Organizations: A Social Identity Approach*, Group Processes and Intergroup Relations, Vol. 4, No. 3.
- Price, J.L., and Mueller, C.W, 1981, A Causal Model Of Turnover For Nurses, *Academy of Management Journal*, Vol. 24.
- Rahmat, Jalaludin, 1989, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung, Remaja Karya.
- Rivai, Ahmad, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Karya.
- Rizzo, J.R., House, R.J., and Lirtzman, S.I, 1970, Role Conflict And Ambiguity In Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15.
- Robbins, Stephen, 2003. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Roberts, J.A., Sepulveda, M. and Cesar, J, 1999, Demographics and money attitudes: A Test Of Yamauchi And Templer's (1982) Money Attitude Scale In Mexico, *Personality and Individual Differences*, Vol. 27, No. 1.
- Roos, J., dan Von, Krogh, G, 1996, The Epistemological Challenge: Managing Knowledge And Intellectual Capital, *European Management Journal*, Vol. 14, Issue 4, August.
- Rose, R. W, 1991, *Comparisons Of Employee Turnover In Food And Beverage And Other Departments In Hotel Properties*, Ann Arbor, MI, UMI Dissertation Services.
- Rosse, J, G,, & Miller, H, E, 1984, *Relationship Between Absenteeism And Other Employee Behaviors*, In P, S,
- Saleh, S.D., and Desai, K. 1990. An empirical analysis of job stress and job satisfaction of engineers, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 7, No. 1.
- Santoso, Singgi, 2007, *Structural Equation Modelling, Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*, Jakarta, Alex Media Komputindo.
- Sargent, L.D., and Deborah, T.,J, 1998, The Effects Of Work Control And Job Demands On Employee Adjustment And Work Performance, *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, Vol. 71, No. 3.
- Sarker, S.J., Crossman, A., and Chinmettepituck, P, 2003, The Relationship Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees In Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.7.
- Schultz, D.P, 1982, *Psychology in Industry Today*, New York, Macmillan Publishing Co.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E, 1994, *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*,. New York, MacMillan Publishing Company.
- Shalley, Christina E., Lucy L., Gilson, and Terry C. Blum, 2000, Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effect On



- Satisfaction And Intentions To Leave, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No 2.
- Shanon, Reilly., and Keith, Simons, 2001, What Are CEO's Thinking? USA Today, IB; And Enough About Amenities, *Bulletin to Management*, 2 August, S1.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., and Abdulla, M.H.A, 2003, Organizational Commitment And Performance Among Guest Workers And Citizens Of An Arab Country, *Journal of Business Research*, Vol. 56.
- Shirom, A, 1981, Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, New York, John Wiley & Sons.
- Siagian, P, Sondang, 2004, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siegel, Laurence, M., Irving Lane, 1982, *Personnel and Organizational Psychology*. Homewood, Illinois, Richard D, Irwin
- Sihotang, Imelda, Novelina, 2004, Employees' Burnout In Relation To Perception Toward Psychological Work Environment And Sex, *Journal Psyche*, Vol. 1 No. 1, Juli 2004.
- Silverthorne, Colin, 2004, The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan, *The Leadership & Organization Development Journal* Vol. 25, No. 7.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singh, J., Goolsby, J.R., and Rhoads, G.K, 1994, Behavioral And Psychological Consequences Of Boundary Spanning Burnout For Customer Service Representatives, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 4.
- Solimun, 2002, *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*, Universitas Negeri Malang.
- Sophia, 2008, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta, Andi.
- Spitzberg, B.H., & Cupach, W.R, 1984, *Interpersonal Communication Competence*, Beverly Hill, CA, Sage.
- Statt, D.A, 1994, *Psychology of Work*, Macmillan, London.
- Steel, R.P., and Ovalle, N.K, 1984, A Review And Meta-Analysis Of Research On The Relationship Between Behavioral Intentions And Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., and Trice, H.M, 1978, Assessing Personal, Role And Organizational Predictors Of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 21.
- Stewart, A, Thomas, 1997, *In Search of Human Mind* New York: Harcourt Brace.
- Sugiyono. 2001, *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Suterland, V.J., & Cooper, 1988, *Source of Workstress*. Dalam Hurrell, Joseph J., Laurence Murphy, Steven L Sauther, Cary L. Cooper, editors, *Occupational Stress*, New York, Taylor & Francis.

- Suyatno, Sastrowinoto, 1985, *Meningkatkan Produktivitas dengan Ergonomi*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.
- Tampubolon, Manahan, P, 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Bogor, PT Ghalia Indonesia.
- Tang, T.L.P, 1995, The Development Of A Short Money Ethic Scale: Attitudes Towards Money And Pay Satisfaction Revisited, *Personality and Individual Differences*, Vol. 19, No. 6.
- Tang, T.L.P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T. and Tang, D.S, (2004, Does The Love Of Money Moderate And Mediate The Income-Pay Satisfaction Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2.
- Tett, R.P., and Meyer, J.P, 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, Vol. 46.
- Tjakraatmadja, Jann, Hidayat,. Donald, Crestofel, Lantu, 2006, *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*, Bandung, SBMTB.
- Thanacoody., Timothy Bartram., Gian Casimir, 2009, The Effects Of Burnout And Supervisory Social Support On The Relationship Between Work-Family Conflict And Intention To Leave, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23, No. 1.
- Thozhur M.Sumeetra, M. Riley and E. Szivas, 2005, Money Attitudes And Pay Satisfaction Of The Low Paid, *School of Management*, University of Surrey, Guildford, UK.
- Tsigilis, Nikolaos., Athanasios, Koustelios., and Aspasia, Togia, 2004, Multivariate Relationship And Discriminant Validity Between Job Satisfaction And Burnout, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 7.
- Turner, A.N., and P.R, Lawrence, 1965, *Industrial Jobs and the Worker*, Boston, Harvard University Press.
- Ubaydilla, A.N, 2008, *Menangani Masalah Burnout Di Tempat Kerja*, Jakarta, 21 Februari 2008.
- Udo, Godwin J., and Magid, Igbaria, 1997, An Investigation Of The Antecedents Of Turnover Intention For Manufacturing Plant Managers, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 9.
- Umar, Husein, 2008, *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Uppal, Sharanjit, 2005, Disability, Workplace Characteristics And Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4.
- Vecchio, Robert P, 1995, *Organization Behavior*, Florida, The Dryden Press
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W, 1983, Managing Employee Turnover, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 23, No. 4
- Watson, G.W., and Papamarcos, S.D, 2002, Social Capital And Organizational Commitment, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 4.

- Weisberg, Jacob, 1994, Measuring Workers' Burnout And Intention To Leave, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 1.
- Werther, William B, J. R., Davis, Keith, 1996, *Human Resources And Personnel Managemen*, McGraw-Hill.
- Xanthopoulou, Despoina., and Arnold B. Bakker., Maureen F. Dollard., and Evangelia Demerouti., and Wilmar B. Schaufeli., Toon W. Taris., and Paul J.G. Schreurs, 2007, When Do Job Demands Particularly Predict Burnout? The Moderating Role Of Job Resources, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 8.
- Zagenczyk, Thomas, J., Audrey J. Murrell., and Ray, Gibney, 2007, Effects Of The Physical Work Environment On The Creation Of Individual And Group Level Social Capital, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 15, No. 2.
- Zedeck, Sheldon., and Susan E. Jackson, 1983, Shift Work Schedules And Their Relationship To Health, Adaptation, Satisfaction, And Turnover Intention, *Academy of Management Journal*, Vol. 26.

*CoA TeA TeA N*



# SENARAI OTENTIK

## Penulis



Dr. Wilson Bogar, M.Si., lahir di Pulau Siau Kabupaten Kepulauan Sangihe Talaud (sekarang Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro "Sitaro") pada tanggal 24 Januari 1959. Menamatkan pendidikan di SD Yayasan Pendidikan Kristen (SDYPK) Ondong tahun 1971, Sekolah Menengah Ekonomi Pertama (SMEP) Roma Katholik tahun 1974 dan Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Negeri Ulu Siau tahun 1977. Kemudian melanjutkan ke pendidikan tinggi di Institut Keguruan Ilmu Pendidikan IKIP Manado dan lulus Sarjana Muda Pendidikan Prodi Pendidikan Ilmu Administrasi tahun 1981. Melanjutkan lagi ke program Strata 1 (S1) di Institut Keguruan Ilmu Pendidikan Manado dan lulus Tahun 1983.

Setahun kemudian (1984) diangkat menjadi dosen tetap (Calon Pegawai Negeri Sipil) pada Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS) IKIP Manado. Pada Tahun 1998 melanjutkan pendidikan Strata 2 (S2) di Universitas Brawijaya program studi Ilmu Administrasi Niaga, lulus tahun 2001. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Strata 3 (S3) di Universitas Brawijaya Program Studi Ilmu Administrasi, kekhususan Ilmu Administrasi Bisnis dan lulus tahun 2011. Hingga saat ini sebagai dosen tetap (Lektor Kepala) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado.

Disamping itu, juga mengajar Program S1 Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Manado, Program S2 Prodi Ilmu Administrasi Negara dan Prodi Pendidikan Ilmu Sosial Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado serta Program S3 Prodi Ilmu Administrasi Negara Universitas Makasar (berjasama).



9786021728376

[www.derozane.co.id](http://www.derozane.co.id)