

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN  
KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP  
PENGUNDURAN DIRI KARYAWAN  
(KASUS: FEMINAGROUP)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**AMANDA SETIORINI**

**NIM. 014803892**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**

...  
*Dan semua kerja hampa tanpa cinta.*

*Dan ketika kau bekerja dengan cinta kau mengikat dirimu dengan dirimu sendiri, satu sama lain, juga dengan Tuhan.*

*Dan apa itu bekerja dengan cinta?*

*Yaitu ketika kau menenun kain dengan benang yang diambil dari hatimu, bahkan seolah-olah orang yang kau cintai yang memakainya.*

*Yaitu membangun rumah dengan kasih sayang, seolah-olah orang yang kau cintai yang akan menempatinya.*

*Yaitu menebar benih dengan kelembutan dan memetik panen dengan riang, seolah-olah orang yang kau cintai yang memakan buahnya.*

*Yaitu memberi semua benda milikmu dengan napas semangatmu.*

*Dan untuk mengetahui semua yang mati berdiri di depanmu dan melihat.*

*Sering aku mendengar kau berkata, seolah-olah berbicara dalam tidur, "Ia yang bekerja dalam puaslam, dan menemukan bentuk jiwanya dalam batu, lebih mulia daripada ia yang membajak tanah.*

*"Dan ia yang mencari pelangi untuk meletakannya dalam kain, adalah lebih dari mereka yang membuat sandal untuk kaki kita."*

*Dan ia sendiri adalah orang hebat yang mengubah suara angin menjadi lagu yang lebih manis karena cintanya.*

*Pekerjaan adalah cinta yang terlihat.*

*~Sang Nabi, Kahlil Gibran~*

*...untuk Gabriel Choirul Alman dan Fariel Zulfikar Alman*

*di mana pun kalian berada*

*terima kasih untuk membuat hidupku begitu indah dan bahagia...*

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI  
KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENGUNDURAN  
DIRI KARYAWAN (KASUS: FEMINAGROUP) adalah hasil karya saya sendiri,  
dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan

benar

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka  
saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 20 Mei 2011

Yang Menyatakan,



Amanda Setiorini

NIM. 104803892

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI  
KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA  
TERHADAP PENGUNDURAN DIRI KARYAWAN  
(KASUS: FEMINAGROUP)

Penyusun TAPM : Amanda Setiorini

NIM : 014803892

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 25 Mei 2011

Menyetujui:

Pembimbing II

Dr. Tri Darmayanti

NIP. 196004101989032001

Pembimbing I

Dr. Chairy

NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu

Program Magister Manajemen

Drs. CB. Supartomo, M.Si

NIP. 195210221982031002

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 195202131985032001



UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Amanda Setiorini

NIM : 014803892

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI  
KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA  
TERHADAP PENGUNDURAN DIRI KARYAWAN  
(KASUS: FEMINAGROUP)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Pengaji Tesis Program  
Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/tanggal : Sabtu 18 Juni 2011

Waktu : 13.00-15.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Pengaji: Suciati, M.Sc., Ph.D

Pengaji Ahli : Dr. Mahyus E. S, MM, MSE

Pembimbing I : Dr. Chairy

Pembimbing II : Dr. Tri Darmayanti



## ABSTRAKSI

### FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENGUNDURAN DIRI KARYAWAN (KASUS: FEMINAGROUP)

Keyakinan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak merasa puas telah menjadi prinsip dasar para manajer selama bertahun-tahun. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif bagi karyawan perusahaan. Kepuasan tidak hanya secara negatif terkait dengan ketidakhadiran dan pengunduran diri, tetapi juga secara positif berhubungan dengan produktivitas karyawan.

Penelitian ini terdiri dari dua submodel. Submodel pertama menyelidiki pengaruh kompensasi, kepastian kerja, jalur karir, komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan terhadap kepuasan kerja, sementara submodel kedua meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap pengunduran diri karyawan.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa pada submodel pertama, variabel kompensasi dan kepastian kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan jalur karier, komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Model ini menunjukkan hubungan positif, yang berarti untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu meningkatkan kelima variabel ini.

Hasil submodel dua menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pengunduran diri karyawan. Hubungan keduanya bersifat negatif, yang berarti jika kepuasan kerja meningkat, maka pengunduran diri menurun. Sebaliknya, jika kepuasan kerja menurun, pengunduran diri akan meningkat.

## ABSTRACT

### FACTORS AFFECTING JOB SATISFACTION AND EFFECTS ON EMPLOYEE'S RESIGNATION (CASE: FEMINAGROUP)

*The belief that employees who are satisfied with the work will be more productive than employees who do not feel satisfied has become a basic principle of the managers over the years. Various studies have demonstrated that job satisfaction had a positive impact for the company employees. Satisfaction is not only negatively associated with the absence and resignations, but also positively related to the employee productivity.*

*This study consists of two submodels. The first submodel investigate the influence of compensation, job security, career path , organizational communication, and company policy on job satisfaction. While the second submodel investigate the effect of job satisfaction of the employee's resignation.*

*From the research results, the first submodel is found that compensation and job security variables have no significant effect on job satisfaction, while career paths, organizational communication, and company policies have a significant impact on job satisfaction. This model has a positive relationship , which means to increase job satisfaction, companies need to increase these variables.*

*The results of submodel 2 states that job satisfaction have a significant effect on the employee's resignation. Relationships are both negative, which means if the job satisfactions are high, the resignation will be lower. Vice versa, if job satisfaction are declining, the resignation will increase.*

## KATA PENGANTAR

Kepuasan kerja tak puas-puasnya dijadikan bahan pembicaraan dan penelitian dalam lingkup psikologi organisasi. Meskipun banyak orang telah memahami pentingnya kepuasan kerja karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan dan timbal balik yang diberikan untuk perusahaan, masih banyak korporasi yang gagal mempertimbangkan hal ini untuk mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas. Padahal, keluar-masuknya karyawan dalam suatu perusahaan adalah pos biaya yang cukup besar, sehingga hal ini perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari pengendalian biaya.

Selain secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai secara praktis oleh perusahaan mana pun untuk mempertimbangkan kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu faktor pengendalian biaya operasional akibat keluar-masuknya karyawan.

Ucapan terima kasih penulis tujuhan kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini, terutama kepada:

1. Bapak Dr. Chairy, yang telah dengan sabar menanti dan membimbing saya menyelesaikan tesis selama tiga tahun.
2. Ibu Dr. Tri Darmayanti, yang selalu menyemangati saya.
3. Bapak Supartomo, ‘gembala’ Magister Manajemen Universitas Terbuka yang rajin ‘*mengopyak-opyak*’ saya untuk mengerjakan tesis.
4. Seluruh staf dosen dan karyawan program Magister Manajemen Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh Rawamangun.

5. Teman-teman Magister Manajemen Universitas Terbuka 2006.2, yang telah berbagi suka-duka belajar selama tiga semester.
6. Seluruh karyawan feminagroup yang telah membantu mengisi kuesioner, terutama rekan-rekan dari Majalah Pesona.
7. Dyah Novieta, Tutut Lestari, Yuki Anggia, dan teman-teman Penerbit Erlangga yang tidak putus asa mendorong saya menuntaskan tesis ini.
8. Keluarga tercinta yang memberikan dukungan dan doa tak terhingga. Orangtua saya, Setiowibowo Pangestu dan Trini Indarjati; Eyang saya, Soekardinah Soehardi; adik-adik saya, Anissa Indaranti, Hari Kurniawan, dan Aryodhimar Khairu Trihasmoro.
9. Anak-anak yang saya banggakan, Gabriel Choirul Alman dan Fariel Zulfikar Alman, juga keponakan tercinta Arvauzan Putra Kurniawan
10. Sigit Widodo, S.T, M.Si, untuk kesabaran, dukungan, kekaguman, kepercayaan, dan kasih sayangnya untuk saya.

Jakarta, 20 Mei 2011

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Originalitas	ii
Halaman Persetujuan TAPM	iii
Halaman Pengesahan	iv
Abstraksi	v
Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar dan Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 9
A. Kerangka Teoritik	9

1. Kompensasi	10
2. Kepastian Kerja ( <i>Job Security</i> )	14
3. Jalur Karier ( <i>Career Path</i> )	15
4. Komunikasi Organisasi	17
5. Kebijakan Perusahaan	24
6. Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> )	25
7. Pengunduran Diri	32
B. Kerangka Berpikir	35
C. Hipotesis	37
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	40
A. Jenis Penelitian	40
B. Populasi dan Sampel	42
C. Instrumen Penelitian	43
1. Uji Validitas	44
2. Uji Reliabilitas	46
D. Definisi Operasional	48
E. Prosedur Pengumpulan Data	51
F. Metode Analisis Data	53
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Data Demografis	56
1. Usia	56
2. Jenis Kelamin	58
3. Latar Belakang Pendidikan Terakhir	59

4. Status Pernikahan	60
5. Posisi di Perusahaan	61
6. Lama Bekerja	62
7. Pengeluaran Setiap Bulan	64
<b>B. Uji Asumsi Klasik</b>	<b>65</b>
1. Uji Normalitas (Uji Kolomogorov-Smirnov)	66
2. Uji Multikolinearitas	68
3. Uji Heteroskedastisitas	69
<b>C. Analisis Regresi</b>	<b>71</b>
1. Submodel 1: Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> )	72
1.1 Uji F	72
1.2 R <sup>2</sup>	74
1.3 Uji t	74
2. Submodel 2: Pengunduran Diri	77
2.1 Uji t	77
<b>D. Uji Chi-Square Data Demografis</b>	<b>78</b>
<b>E. Pembahasan Umum</b>	<b>85</b>
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>89</b>
A. Simpulan	89
B. Saran	91
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>96</b>

## DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

<b>Gambar 2.1 DIMENSI RESPON KETIDAKPUASAN KERJA</b>	<b>34</b>
<b>Gambar 2.2: MODEL PENELITIAN</b>	<b>36</b>
<b>Gambar 2.3: SUBMODEL 1</b>	<b>36</b>
<b>Gambar 2.4: SUBMODEL 2</b>	<b>37</b>
<b>Gambar 4.1 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN USIA</b>	<b>57</b>
<b>Gambar 4.2 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN JENIS KELAMIN</b>	<b>58</b>
<b>Gambar 4.3 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR</b>	<b>59</b>
<b>Gambar 4.4 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN STATUS PERNIKAHAN</b>	<b>60</b>
<b>Gambar 4.5 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN POSISI DI PERUSAHAAN</b>	<b>62</b>
<b>Gambar 4.6 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN LAMA BEKERJA</b>	<b>63</b>
<b>Gambar 4.7 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN BESARNYA PENGELOUARAN PER BULAN</b>	<b>65</b>
<b>Tabel 3.1 UJI VALIDITAS ITEM</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 3.2 UJI RELIABILITAS ITEM</b>	<b>48</b>
<b>Tabel 3.3 DEFINISI OPERASIONAL</b>	<b>49</b>

Tabel 4.1 UJI NORMALITAS SUBMODEL 1	67
Tabel 4.2 UJI MULTIKOLINEARITAS SUBMODEL 1	69
Tabel 4.3 UJI HETEROSKEDASTISITAS SUBMODEL 1	71
Tabel 4.4 UJI F SUBMODEL 1	73
Tabel 4.5 R <sup>2</sup> SUBMODEL 1	74
Tabel 4.6 UJI t SUBMODEL 1	75
Tabel 4.7 UJI t SUBMODEL 2	77
Tabel 4.8 UJI CHI-SQUARE	79
Tabel 4.9 TABEL CROSSTAB	80

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner

Lampiran 2: Uji Normalitas

Lampiran 3: Uji Heteroskedastisitas

Lampiran 4: Uji Multikolinearitas

Lampiran 5: Analisis Regresi Submodel 1

Lampiran 6: Analisis Regresi Submodel 2

Lampiran 7: Uji Validitas

Lampiran 8: Uji Reliabilitas

Lampiran 9: Uji Chi-Square

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang menjalankan segala proses operasional di dalamnya. Tidak akan ada artinya segala teknologi dan peralatan canggih jika tidak dioperasikan oleh sumber daya yang cakap. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam sebuah perusahaan. Salah satu yang penting diperhatikan adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

Keyakinan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak merasa puas telah menjadi prinsip dasar bagi para manajer selama bertahun-tahun (Robbins, 2006, h. 32). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan berdampak positif bagi perusahaan. Kepuasan tidak hanya secara negatif terkait dengan keabsenan dan pengunduran diri, namun secara positif berkaitan dengan produktivitas karyawan.

Pekerjaan seseorang bukan hanya sekadar menyelesaikan tugas, membuat laporan, dan mencapai target. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi berbagai peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang ideal, dan sebagainya (Robbins, 2006, h. 103). Oleh karenanya, menilai apakah seorang karyawan puas dengan pekerjaannya adalah penghitungan sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Namun, ada banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, karena kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak sama artinya bagi setiap orang, tetapi tergantung pada usia, jenis kelamin, dan perbedaan demografis lainnya. Menurut Mello (2006, h. 99-102), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan adalah komunikasi dengan manajemen, keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, hubungan dengan atasan, kesempatan dan pengembangan karier, kepastian kerja (*job security*), keuntungan, dan kompensasi.

Laporan dari *Society for Human Resource Management* setelah konferensi tahunan 24 Juni 2007 menunjukkan data yang menarik tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*). Para praktisi HRD menilai hubungan karyawan dengan manajer lebih menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dibandingkan hubungan dengan sesama karyawan, dilanjutkan dengan kompensasi, pengetahuan manajer tentang kemampuan karyawan, manfaat, dan komunikasi antara manajer senior dengan karyawan. Namun, dari sisi karyawan, lima masalah yang dinyatakan ‘sangat penting’ adalah kompensasi, manfaat, kepastian kerja (*job security*), keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta komunikasi antara mereka dengan manajemen.

Di usianya yang telah lebih dari 30 tahun, feminagroup telah berkembang sedemikian rupa dan memiliki lebih dari 1.000 orang karyawan. Perlu diketahui bahwa penulisan nama feminagroup memang menggunakan huruf kecil, sesuai dengan logo pada majalah femina. Pada saat kuesioner penelitian ini disebarluaskan, sejumlah majalah, tabloid, situs, radio, dan *production house & event organizer* berada di bawah payung feminagroup, di antaranya adalah: Majalah femina,

Pesona, Estetica, Dewi, Gadis, Citacinta, Ayahbunda, Parenting, Fit, Men's Health Indonesia, Playhouse Disney Indonesia, Komik The 99, Reader's Digest Indonesia, Best Life Indonesia, Superstar Gading, Superstar Puri, Superstar Serpong, Superstar Pondok Indah & Bintaro, femina-online.com, gadis-online.com, ayahbunda-online.com, parenting.co.id, jadilangsing.com, u-fm.com, radio u fm, dan azura. Kini, komposisinya telah berubah dengan ditutupnya kelompok Superstar, Majalah Seventeen, dan Komik The 99, serta bertambahnya Majalah Grazia.

Secara umum, kelompok penerbitan Femina dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu staf redaksional dan staf nonredaksional. Staf redaksional adalah para karyawan yang bekerja untuk setiap majalah, dengan jalur karier (*career path*) sebagai berikut: redaktur, redaktur madya, redaktur senior, redaktur eksekutif, redaktur pelaksana, wakil pemimpin redaksi, dan pemimpin redaksi. Staf redaksional juga meliputi sekretaris redaksi dan bagian artistik dengan jalur karier (*career path*) sebagai berikut: artistik, artistik senior, dan koordinator artistik.

Sementara staf nonredaksional adalah para karyawan yang tidak bekerja untuk majalah. Yang termasuk di dalamnya adalah bagian keuangan, personalia, ekspedisi, distribusi dan sirkulasi, serta promosi dan marketing. Adapun jalur karier (*career path*)-nya adalah sebagai berikut: staf, staf senior, *junior manager*, *manager*, dan *general manager*.

Untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi, setiap karyawan harus mendapatkan pelatihan tertentu. Misalnya, pelatihan *editing* tingkat awal, pelatihan *editing* tingkat lanjut, atau pelatihan penerjemahan. Sementara untuk

memasuki jenjang manajerial, dibutuhkan pelatihan yang lebih lengkap, misalnya pelatihan investasi dan kursus singkat untuk menjadi supervisor yang efektif.

Jalur karier (*career path*) karyawan tidak selalu harus naik jabatan, tetapi juga dapat menempati jabatan yang sama atau setara di divisi yang berbeda. Misalnya, untuk mengembangkan majalah baru yang bermama Pesona, manajemen memindahkan salah satu redaktur pelaksana Majalah Femina untuk menempati posisi yang sama di Majalah Pesona. Sementara di Majalah Femina sendiri, salah satu redaktur eksekutif naik menjadi redaktur pelaksana, menggantikan redaktur pelaksana yang dipindahkan ke Majalah Pesona.

Perpindahan juga dapat dilakukan dari staf redaksional menjadi staf nonredaksional. Misalnya, untuk meremajakan majalah Femina, pemimpin redaksi yang lama dipindahkan menjadi staf penelitian dan pengembangan (litbang). Namun, hampir tidak ada perpindahan dari staf nonredaksional menjadi staf redaksional karena persyaratan jurnalistiknya membutuhkan orang-orang yang telah melewati penilaian tertentu.

Sistem kompensasi yang diberikan dibedakan atas karyawan manajerial dan nonmanajerial. Secara umum, setiap karyawan mendapatkan gaji, asuransi kesehatan yang dibayarkan bersama antara perusahaan dan karyawan, uang makan, bonus tahunan, serta tunjangan hari raya. Sementara karyawan yang menduduki posisi manajerial mendapat tunjangan tambahan berupa mobil kantor beserta pengemudinya.

Sepanjang sejarahnya, feminagroup hampir tidak pernah memecat karyawannya. Pemecatan dilakukan hanya untuk kasus khusus, misalnya tindakan

kriminal, itu pun dengan cara meminta karyawan yang bersangkutan untuk menyampaikan pengunduran dirinya.

Komunikasi organisasi secara formal dilakukan oleh setiap majalah atau divisi melalui rapat mingguan atau bulanan. Setiap rapat menghasilkan notulen yang disebarluaskan kepada peserta rapat beberapa hari setelah rapat berlangsung, baik dalam bentuk edaran maupun email. Dalam kesempatan tertentu, misalnya Hari Raya Idul Fitri, perayaan tahun baru, ataupun ulang tahun perusahaan, biasanya diadakan acara ramah tamah yang melibatkan seluruh karyawan. Sementara komunikasi nonformal dapat dilakukan saat makan siang, pertemuan besar, atau melalui email.

Sebagai perusahaan yang menjadi besar berkat salah satu majalah wanita terkemuka, feminagroup memiliki kebijakan yang cukup fleksibel mengenai peran karyawannya sebagai orangtua. Hal ini berarti bahwa perusahaan dapat memaklumi jika karyawannya membutuhkan izin di jam kerja untuk keperluan keluarganya. Misalnya, masuk lebih siang untuk memenuhi undangan dari pihak sekolah anaknya atau pulang lebih cepat untuk mengantar anak berobat. Tentu saja hal tersebut tidak mengurangi tanggung jawab karyawan itu sendiri. Fleksibilitas hanya diberikan untuk masalah pengaturan waktu kerja semata.

Feminagroup tergolong perusahaan yang diminati oleh banyak orang untuk tempat bekerja dan mengembangkan karier. Hal ini terlihat dari banyaknya surat lamaran yang diterima setiap hari. Meskipun demikian, setelah bergabung dengan feminagroup ternyata tidak semua karyawan dapat bertahan.

Sebagian karyawan hanya bergabung selama beberapa bulan saja di perusahaan ini. Bahkan ada pula yang hanya bergabung untuk satu bulan saja.

Mereka memutuskan untuk mencari pekerjaan lain karena merasa tidak puas dengan apa yang diperolehnya di tempat tersebut. Apalagi mereka merasa bahwa referensi dari feminagroup dapat menaikkan posisi mereka untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

Di sisi lain, banyak pula karyawan yang bertahan cukup lama di feminagroup, bahkan hingga lebih dari 10 tahun. Karyawan seperti ini tentu telah mengalami pasang-surut perjalanan feminagroup dan majalah-majalah atau divisi yang berada di dalamnya. Termasuk pula mengalami berbagai sosok pemimpin yang tentunya menerapkan kebijakan perusahaan dengan cara yang berbeda. Saat penelitian ini dilaksanakan, dewan direksi feminagroup memasuki periode peralihan dari generasi pertama (Sofyan Alisyahbana) ke generasi kedua (Svida Alisyahbana).

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan kondisi banyaknya karyawan yang masuk dan keluar sepanjang usia berdirinya feminagroup, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dan apakah kepuasan kerja (*job satisfaction*) tersebut memengaruhi pengunduran dirinya dari feminagroup.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Apakah faktor-faktor kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
2. Apakah kepuasan kerja (*job satisfaction*) berhubungan dengan pengunduran diri.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Untuk tujuan akademik, penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan apakah hal tersebut berhubungan dengan pengunduran diri karyawan. Sementara untuk tujuan praktis, dengan penelitian ini, para kepala bagian dapat mengelola lingkungan kerja yang kondusif dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Pada gilirannya, hal ini bermanfaat bagi perusahaan itu sendiri karena mengurangi biaya yang terjadi akibat pengunduran diri karyawan.

#### **E. Sistematika Penulisan**

##### **Bab I: Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, termasuk observasi kondisi di feminagroup. Untuk keperluan tersebut, dalam bab ini juga digambarkan kondisi lingkungan kerja dalam populasi yang diteliti, ditutup dengan manfaat yang ingin dicapai melalui penelitian.

## **Bab II: Kajian Pustaka**

Bab ini berisi rangkaian teori yang berkaitan dengan masing-masing variabel, yaitu kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, kebijakan perusahaan, kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan pengunduran diri. Selain itu, dalam bab ini juga digambarkan kerangka berpikir dan hipotesis-hipotesis penelitian.

## **Bab III: Metodologi Penelitian**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian beserta hasil uji validitas dan reliabilitas, prosedur pengumpulan data, dan metode analisis data. Selain itu, bab ini menjelaskan mengenai definisi operasional dari setiap variabel dan indikator yang digunakan untuk membuat kuesioner.

## **Bab IV: Temuan dan Pembahasan**

Bab ini diawali dengan data demografis yang diperoleh dalam penelitian, yaitu usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan terakhir, status pernikahan, posisi di perusahaan, lama bekerja, dan pengeluaran setiap bulan. Selanjutnya, dibahas mengenai uji asumsi klasik—yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas—and analisis regresi terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) serta terhadap pengunduran diri karyawan.

## **Bab V: Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menjelaskan rangkuman seluruh hasil penelitian dengan menjawab hipotesis-hipotesis penelitian. Dilanjutkan dengan saran-saran yang dapat menjadi referensi untuk permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan pengunduran diri karyawan dalam suatu perusahaan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik merupakan jaringan hubungan antarvariabel yang secara logis diterangkan, dikembangkan, dan dielaborasi dari perumusan masalah yang telah diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi, dan survei literatur (Kuncoro, 2003, h. 44). Survei literatur meletakkan pondasi yang kuat untuk membangun kerangka teoritis.

Variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai (Kuncoro, 2003, h. 41-42). Nilai dapat berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama, atau dapat berbeda dalam waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda.

Variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Pengamat akan dapat memprediksikan ataupun menerangkan variabel terikat beserta perubahannya yang terjadi kemudian. Variabel bebas adalah variabel yang dapat memengaruhi perubahan dalam variabel terikat dan mempunyai hubungan yang positif ataupun negatif bagi variabel terikat nantinya. Variasi variabel terikat merupakan hasil dari perubahan yang terjadi pada variabel bebas.

Teori utama yang mendasari penelitian ini adalah teori Mello (2006, h. 99-102) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah:

1. Komunikasi dengan pihak manajemen (*communication with management*).
2. Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work/life balance*).

3. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*).
4. Kesempatan dan pengembangan karier (*career development and opportunities*).
5. Kepastian kerja (*job security*).
6. Keuntungan (*benefits*).
7. Kompensasi (*compensation*).

Dengan demikian, dalam penelitian ini diasumsikan bahwa kepuasan kerja hanya dipengaruhi oleh ketujuh faktor tersebut, meskipun terbuka kemungkinan adanya faktor-faktor lain yang juga memengaruhi kepuasan kerja di dalam feminagroup.

Demikian pula untuk menentukan apakah kepuasan kerja memengaruhi pengunduran diri karyawan. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa pengunduran diri karyawan hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, meskipun ada faktor-faktor lain yang juga memengaruhi pengunduran diri karyawan dan tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan keterangan tersebut di atas, dalam penelitian ini terdapat tujuh variabel penelitian, yaitu kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, kebijakan perusahaan, kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan pengunduran diri. Masing-masing variabel dijabarkan sebagai berikut.

## 1. KOMPENSASI

Menurut Bernardin & Russel (dalam Iswanto, 2004, h. 7.18), kompensasi adalah suatu sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya, suatu cara berkomunikasi penting yang digunakan organisasi untuk menyampaikan dan menguatkan nilai, budaya, dan perilaku yang diinginkan, serta suatu mekanisme penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran bisnis mereka.

Pemberian kompensasi yang sesuai merupakan hal yang sangat penting bagi kedua belah pihak. Perusahaan akan mendapatkan karyawan yang bersedia bekerja dan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sementara bagi karyawan, pemberian kompensasi merupakan penghargaan atas kerja yang telah dilaksanakan. Hubungan tersebut akan menentukan kelangsungan dan keberhasilan perusahaan.

Untuk mempertahankan karyawan yang cakap, maka perusahaan harus dapat menerapkan sistem kompensasi yang layak dan seimbang dengan tenaga atau jasa yang telah diberikan karyawan. Kompensasi yang diterapkan dengan benar membantu perusahaan mendapatkan karyawan baru yang kompeten sekaligus menjaga karyawan lama tetap merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Kompensasi juga merupakan salah satu cara agar karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaannya karena kompensasi digunakan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Timbal baliknya adalah kesungguhan bekerja dan tanggung jawab atas kelancaran produksi dalam perusahaan.

Sejumlah penelitian menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Schultz & Schultz, 2006, h. 244). Kompensasi juga memengaruhi performa kerja dan organisasi. Persepsi karyawan mengenai kesetaraan kompensasi yang didapat oleh karyawan lain lebih penting daripada nominal kompensasi itu sendiri. Seseorang yang merasa sama baiknya dengan karyawan lain namun mendapat kompensasi yang lebih rendah akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Schultz (2006, h. 244-246) membedakan dua jenis kompensasi, yaitu *merit pay* dan *wage-incentive pay systems*. *Merit pay* adalah sistem pengupahan yang didasarkan pada tingkat kinerja. Ini berarti semakin baik kinerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kompensasi yang didapat. Meningkatnya kompensasi juga berhubungan dengan sejauh mana manajer mengakui keahlian dan dukungan karyawan di bawahnya. Dampak peningkatan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja lebih banyak ditemukan pada karyawan yang lebih tertutup, pesimis, dan kurang bersemangat (Shaw, Duffy, Mitra, Lockhart & Bowler, 2003 dalam Schultz)

Sementara *wage-incentive pay systems* adalah sistem penggajian utama untuk pekerja bidang produksi, di mana semakin banyak barang yang dihasilkan akan semakin tinggi upahnya. Namun beberapa kelompok kerja menentukan standar mengenai produksi barang yang dianggap baik, dan bukan hanya sekadar jumlahnya.

Tujuh kriteria agar kompensasi dapat efektif menurut Patton (dalam Iswanto, 2004, h. 7.19), yaitu kompensasi harus:

- Cukup, artinya memenuhi persyaratan minimum menurut pemerintah, serikat pekerja, dan manajer.
- Layak, di mana setiap orang dibayar secara adil sesuai usaha, kemampuan, dan keahlian mereka.
- Seimbang, artinya upah, tunjangan, dan penghargaan lain harus memberikan suatu paket penghargaan total yang masuk akal.
- Efektif berdasarkan pertimbangan biaya, artinya upah tidak boleh berlebihan, sesuai dengan kesanggupan organisasi membayarnya.
- Aman, berarti upah harus cukup untuk membantu karyawan merasa aman dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.
- Menyediakan insentif, yaitu memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
- Dapat diterima, di mana karyawan mengetahui dengan jelas sistem pengupahan dan merasa sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan maupun dirinya sendiri.

Selain kompensasi, keuntungan juga menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan (Mello, 2006, h. 99-102). Menurut Aliminsyah & Padji (2004, h. 28), keuntungan adalah bantuan berwujud uang kepada pegawai, seperti pembayaran khusus pegawai yang sakit, asuransi, biaya perawatan rumah sakit, dan sebagainya. Meskipun perusahaan mungkin memotong beberapa pembagian keuntungan, namun umumnya mereka setuju bahwa hal ini merupakan faktor paling penting dalam menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

## 2. KEPASTIAN KERJA (*JOB SECURITY*)

Kepastian kerja (*job security*) adalah jaminan bahwa, setidaknya selama kontrak masih berlangsung, karyawan tidak akan kehilangan pekerjaannya. (Ivancevich, 2001, h. 583). Sementara menurut Aliminsyah & Padji (2004, h. 82), kepastian kerja (*job security*) adalah jaminan bahwa pegawai tidak akan kehilangan pekerjaannya, atau rasa aman dan pasti yang dimiliki oleh seorang karyawan bahwa ia tidak akan kehilangan pekerjaan. Jaminan ini dapat dituangkan dalam kontrak kerja perseorangan.

Terutama bagi karyawan yang menjadi tulang punggung dalam keluarganya, adanya kepastian kerja (*job security*) merupakan hal yang penting untuk menjamin kelangsungan hidup keluarganya. Hampir tidak ada orang yang siap jika tiba-tiba tidak memiliki pekerjaan, dan dengan demikian tidak memiliki penghasilan, mengingat berbagai kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.

Stabilitas dan jaminan terhadap posisi yang saat ini diduduki tetap menjadi hal yang diinginkan oleh karyawan (Mello, 2006, h. 100-101). Praktisi SDM dan karyawan memiliki pengukuran yang berbeda terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam kaitannya dengan kepastian kerja (*job security*). Bagi karyawan, kepastian kerja (*job security*) memiliki bobot yang lebih besar dalam menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepastian kerja (*job security*) yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja (*job satisfaction*)-nya. Rasa aman ini timbul karena keyakinan karyawan terhadap kemampuan dan keterampilan mereka, pentingnya pekerjaan mereka dalam menunjang kesuksesan perusahaan, serta masa jabatan mereka dalam organisasi tersebut.

Di sinilah pentingnya praktisi SDM memberikan kesempatan belajar dan pelatihan agar karyawan merasa lebih mampu mengontrol perkembangan keterampilannya sendiri. Cara ini dapat mengurangi keprihatinan tentang kepastian kerja (*job security*) meskipun pada masa-masa sulit. Menjaga komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen ditengarai merupakan faktor yang sangat penting untuk mengembangkan kepastian kerja (*job security*) karyawan.

Kepastian kerja (*job security*) juga berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa kemampuan dan keterampilan mereka berperan penting dalam kelancaran jalannya aktivitas perusahaan. Karyawan merasa aman bekerja di suatu perusahaan bila ia yakin bahwa kemampuannya masih dibutuhkan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Jika semakin banyak karyawan yang memiliki keterampilan serupa, karyawan lebih mudah merasa posisinya rawan. Dengan demikian, kepastian kerja (*job security*) tidak hanya melibatkan keyakinan terhadap pekerjaan yang saat ini dimiliki, namun juga terhadap posisi yang saat ini ditempati karyawan.

### **3. JALUR KARIER (*CAREER PATH*)**

Jalur karier (*career path*) adalah jenjang posisi yang disiapkan perusahaan untuk karyawannya (Ivancevich, 2001, h. 579). Sementara menurut Byars & Rue (dalam Iswanto, 2004, h. 6.17), jalur karier (*career path*) adalah serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan serta pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal, untuk membantu karyawan mampu memegang jabatan yang lebih tinggi.

Hasil dari proses ini adalah penempatan seseorang dalam jabatan tertentu, yang merupakan awal dari serangkaian jabatan selanjutnya. Perencanaan karier yang sistematis seperti ini bermanfaat untuk menutup jarak antara kebutuhan individu dengan kebutuhan perusahaan. Jalur karier (*career path*) adalah garis kemajuan fleksibel yang secara khusus digunakan oleh karyawan untuk berpindah jabatan selama bekerja di perusahaan tersebut. Umumnya yang diharapkan adalah pergerakan ke atas dalam bidang pekerjaan tertentu.

Menurut Mondy dan Noe (dalam Iswanto, 2004, h. 6.18-6.21) terdapat empat tipe jalur karier (*career path*) yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan, yaitu:

1. **Jalur karier (*career path*) tradisional**

Pada tipe jalur ini, karyawan mengalami kemajuan secara vertikal dalam suatu organisasi, dari jabatan tertentu ke jabatan berikutnya. Dalam hal ini, jabatan sebelumnya merupakan proses yang penting untuk memperoleh pengalaman dan persiapan yang dibutuhkan. Keunggulan sistem ini adalah keterbukaannya, karena setiap karyawan mengetahui secara spesifik urutan jabatan yang perlu dilalui.

2. **Jalur karier (*career path*) jaringan**

Jalur ini meliputi urutan jabatan baik secara vertikal maupun horizontal. Pilihan ini mengurangi kemungkinan timbulnya kemacetan dalam jabatan tertentu. Namun, tidak mudah menjelaskan pada karyawan rute mana yang dapat mereka tempuh untuk mengembangkan karier.

### 3. Jalur karier (*career path*) keahlian lateral

Jalur ini berarti perpindahan secara lateral dalam perusahaan yang memungkinkan karyawan memperoleh revitalisasi dan menemukan tantangan baru. Meskipun tidak melibatkan kenaikan upah ataupun promosi, karyawan tetap dapat meningkatkan nilai mereka terhadap organisasi.

### 4. Jalur karier (*career path*) rangkap

Jalur ini ditujukan untuk karyawan yang memiliki spesialisasi teknis namun tidak ingin masuk ke jajaran manajemen. Dengan demikian, mereka tetap memberikan kontribusi keahlian mereka tanpa harus menjadi manajer. Bagaimanapun, kemampuan teknis khusus sama pentingnya dengan keahlian manajerial.

Umumnya jalur karier (*career path*) mengarah pada kesempatan dan pengembangan karier. Hal ini berarti berfokus pada pengembangan kemampuan secara keseluruhan dengan mendapatkan kesempatan belajar dan kerja kolaboratif yang membuat karyawan memiliki jaringan profesional yang lebih luas. Pada saat yang sama, perusahaan diharapkan memberikan kesempatan penuh bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan kerja melalui berbagai proyek dan tugas sehari-hari. Dalam konsep ini, jalur karier (*career path*) merupakan bagian yang penting dalam pengembangan diri karyawan.

## 4. KOMUNIKASI ORGANISASI

Sebagai suatu organisasi, setiap perusahaan memiliki hirarki (tingkatan) yang mengakibatkan komunikasi di dalamnya (Sri Nawangsari, 1997). Hal ini berdampak pada penyelenggaraan komunikasi dan memengaruhi hubungan antar

manusia di dalam dan di luar perusahaan. Selain itu komunikasi juga merupakan alat sosialisasi netral, yang dapat menimbulkan integrasi maupun disintegrasi, juga dapat meningkatkan kerja sama sekaligus menjadi peluang terjadinya perselisihan.

Suatu lembaga bisnis harus mampu menciptakan hubungan antarmanusia yang kondusif, baik bersifat eksternal (menjalin hubungan dengan orang di luar komunitas) maupun internal (menjalin hubungan baik dengan anggota komunitas). Komunikasi internal bertujuan mempertahankan integrasi secara psikologis maupun sosial. Efek dari stabilitas ini adalah meningkatnya produktivitas.

Sementara menurut Virginia Richmond and James McCroskey (2008) komunikasi organisasi adalah proses di mana individu memberikan stimulasi arti dalam pikiran orang lain melalui pesan-pesan verbal atau nonverbal dalam organisasi formal. Sementara menurut United State Department of Education (2008), proses komunikasi secara umum dan dinamika dalam organisasi meliputi perintah dalam mengembangkan dan mempertahankan relasi interpersonal dalam organisasi, pembuatan keputusan dan manajemen konflik, penggunaan simbol-simbol untuk menunjukkan gambaran, misi dan nilai-nilai organisasi, interaksi manusia dengan teknologi komputer, serta bagaimana komunikasi mendukung sosialisasi karyawan dan anggota tim.

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika

sedang berada di bawah standar. Namun, proses komunikasi yang begitu dinamis dapat menimbulkan berbagai masalah yang memengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah faham dan konflik.

Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing.

Kepuasan dalam komunikasi merujuk pada bagaimana perasaan karyawan terhadap komunikasi secara umum, termasuk banyaknya informasi yang mereka dapatkan, hubungan dengan atasan langsung mereka ataupun orang lain, ketepatan informasi, dan sebagainya. (Goris, 2007). Untuk itulah di antara kedua belah pihak harus tercipta komunikasi dua arah atau timbal balik. Diperlukan kerja sama untuk mencapai cita-cita, baik pribadi maupun kelompok, untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi mencakup penyampaian, permindahan, dan pemahaman makna (Robbins, 2006, h. 392). Komunikasi sempurna terjadi bila pikiran atau ide disampaikan sehingga gambaran mental yang dipersepsi oleh penerima sama persis dengan yang dibayangkan oleh pengirim. Dalam organisasi, komunikasi menjalankan empat fungsi utama, yaitu: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota karena setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus

dipatuhi karyawan. Komunikasi juga memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang masih di bawah standar.

Bagi sebagian besar karyawan, kelompok kerja juga merupakan sumber interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok tersebut merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan, dengan memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data, guna mengevaluasi pilihan alternatif.

Terdapat dua jenis komunikasi, yaitu vertikal dan horisontal. Komunikasi horisontal adalah komunikasi yang terjadi antaranggota dalam kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen. (Robbins, 2006, h. 394-395). Komunikasi horisontal sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi. Meskipun efektif, komunikasi horisontal dapat menciptakan konflik yang bersifat disfungisional bila saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota mengabaikan atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, dan bila para atasan mendapati bahwa sejumlah tindakan atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka (Robbins, 2006, h. 395).

Selain komunikasi horisontal dikenal pula komunikasi vertikal. Komunikasi vertikal terbagi atas komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang

mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah, dan komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi.

Komunikasi ke bawah digunakan oleh pemimpin kelompok untuk menetapkan sasaran, memberi instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, serta mengemukakan umpan balik kinerja. Sementara komunikasi ke atas umumnya digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan kemajuan sasaran, dan menyampaikan masalah yang dihadapi.

Komunikasi organisasi berfokus pada jaringan formal, selentingan, dan mekanisme berbasis komputer (Robbins, 2006, h. 399-401). Komunikasi pada jaringan formal dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu rantai, roda, dan semua saluran. Pola rantai secara tegas mengikuti rantai komando yang formal, pola roda mengandalkan tokoh sentral yang bertindak sebagai saluran pusat untuk semua komunikasi sekolompok, sedangkan pola semua saluran memungkinkan semua anggota secara aktif saling berkomunikasi.

Selentingan merupakan sistem informal yang meskipun tidak resmi namun tidak berani bukan sumber informasi penting. Selentingan tidak dikendalikan oleh manajemen, dipersepsi oleh kebanyakan karyawan sebagai informasi yang paling dapat dipercaya dibandingkan komunikasi formal yang diumumkan manajemen puncak. Sebagian besar selentingan digunakan untuk melayani kepentingan pribadi dari orang-orang dalam kelompok tersebut.

Komunikasi dengan mekanisme berbasis komputer mencakup surat elektronik, hubungan intranet dan ekstranet, serta konferensi video. Bentuk-

bentuk ini secara dramatis telah mengurangi pengiriman surat dan memo serta panggilan telepon dalam satu dasawarsa terakhir. Namun dari ketiga jenis komunikasi berbasis komputer ini, konferensi video masih jarang digunakan.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Menurut Kohler (dalam Hardinata, 2011) ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran ini. Pertama, komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran. Kedua, komunikasi interaktif, yaitu pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut memengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antarpegawai, kompetensi komunikasi yang baik mampu mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Komunikasi juga dapat berlangsung untuk hal-hal yang bersifat informal atau tidak berkaitan dengan pekerjaan. Kondisi ini kerap dipermudah dengan istilah ‘sosialisasi’. Dalam hal ini setiap karyawan dapat berkomunikasi dengan karyawan lain, tanpa memandang posisi dan jabatan.

Kepuasan dalam komunikasi merujuk pada bagaimana perasaan karyawan terhadap komunikasi secara umum, termasuk banyaknya informasi yang mereka dapatkan, hubungan dengan atasan langsung mereka ataupun orang lain, ketepatan informasi, dan sebagainya.

Masalah komunikasi mendapat penilaian paling tinggi pada semua kelompok umur, terutama pada wanita. Namun banyaknya komunikasi dewasa ini, terutama dalam bentuk email dan informasi elektronik lain, justru menyebabkan kelelahan (*information fatigue*). Menemukan cara komunikasi yang efektif memang membutuhkan investasi waktu dan uang, namun hasilnya akan meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan mengurangi *turnover*.

Devito (1997, h. 340) menyatakan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun kelompok informal organisasi. Jadi, komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi itu sendiri, juga di antara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Pace dan Faules (2002, h. 164) kepuasan komunikasi merupakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya. Downs dan Hazzen (dalam Pace dan Faules, 2002, h. 164) mengemukakan delapan dimensi kepuasan komunikasi, yaitu:

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

2. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi, dalam organisasi cukup.
5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
7. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.
8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

## 5. KEBIJAKAN PERUSAHAAN

Definisi kebijakan perusahaan adalah pedoman tertulis yang dirumuskan melalui analisis semua faktor internal dan eksternal yang memengaruhi tujuan, tindakan dan rencana perusahaan. Disusun oleh dewan direksi, kebijakan perusahaan mendasari tindakan perusahaan terhadap berbagai kondisi dan situasi. Kebijakan perusahaan juga menentukan formulasi dan penerapan strategi, mengarahkan dan membatas rencana, keputusan dan tindakan personel perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kebijakan perusahaan yang dimaksud dalam penelitian ini merujuk pada kebijakan yang memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Mello (2006, h. 99-102) salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan adalah keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work/life balance*). Semakin banyaknya wanita yang masuk ke dunia kerja membuat perusahaan perlu mempertimbangkan masalah ini. Secara tradisional wanita diasumsikan memiliki peran sebagai pengasuh (*caregiver*), baik untuk anak-anak, orangtua, maupun orang cacat.

Awalnya, memang hanya karyawan wanita yang mempertimbangkan adanya kebijakan ini. Mereka membutuhkan keringanan untuk—misalnya—mengambil rapor anak di sekolah atau mengantar ke dokter sehingga tiba di kantor lebih siang. Namun, dewasa ini juga semakin bertambah jumlah pria yang bersedia menjalankan peran sebagai *caregiver*. Dengan demikian, kebijakan perusahaan yang memperhatikan pula kehidupan pribadi karyawan menjadi pertimbangan penting sebagai salah satu penentu kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

## 6. KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)

Variabel ini didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap individu tersebut. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sering kali menjadi variabel tenikat utama penelitian karena menunjukkan hubungan dengan faktor-faktor kinerja karyawan dan preferensinya terhadap nilai tertentu (Robbins, 2006, h. 31-32).

Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthans (dalam Nuzsep Almigo, 2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Definisi lain menurut Mathis & Jackson (2006, h. 547), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif, sebagai hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sementara menurut Yun Iswanto (2004, h. 9.52) kepuasan karyawan berkaitan dengan aktivitas-aktivitas, seperti program pelatihan, pengupahan, administrasi tunjangan, dan program pengembangan karier.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) timbul sebagai respons efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka akan mendorong timbulnya stres kerja. Aspek-aspek pekerjaan yang dapat menjadi sumber-sumber stres kerja meliputi dimensi struktur organisasi, desain pekerjaan, kelompok kerja, dan karakteristik individu (Robbins, 1996; Luthans, 1995).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, nampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap perusahaan seperti sering mangkir, menunjukkan produktivitas rendah, perpindahan karyawan, tingginya tingkat kerusakan, timbulnya kegelisahan, serta terjadinya tuntutan-tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kompensasi, pekerjaan, pengawasan, kesempatan untuk maju, kelompok kerja, dan lingkungan kerja (Yulianti, 2000).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga merujuk pada perasaan serta sikap positif dan negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya (Schultz & Schultz, 2006, h. 232). Banyak faktor yang terlibat di dalamnya, mulai dari pengaturan parkir untuk karyawan hingga pemuatan diri yang tercapai melalui pekerjaan sehari-hari. Karakteristik lain seperti usia, jenis kelamin, status kawin, dan masa kerja dalam organisasi berdampak pada produktivitas, keabsenan, tingkat pengunduran diri karyawan, dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Robbins, 2006, h.47-51).

Sementara menurut Mello (2006, h. 95-96) kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak sama artinya bagi setiap orang, tergantung pada usia, jenis kelamin, dan perbedaan demografis lainnya. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Mello, 2006, h. 99-102) adalah:

8. Komunikasi dengan pihak manajemen (*communication with management*).
9. Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work/life balance*).
10. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*).

11. Kesempatan dan pengembangan karier (*career development and opportunities*).
12. Kepastian kerja (*job security*).
13. Keuntungan (*benefits*).
14. Kompensasi (*compensation*).

Tidak diragukan lagi, faktor pribadi pun dapat memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Faktor-faktor itu adalah usia, kesehatan, lamanya pengalaman kerja, kestabilan emosi, status sosial, aktivitas kesenangan, hubungan keluarga, dan kehidupan sosial lainnya. Aspirasi dan motivasi karyawan, serta bagaimana keduanya mendapat pemenuhan dari pekerjaan, juga memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Orang-orang yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif juga terhadap kehidupan pribadi dan keluarganya.

Selama bertahun-tahun para manajer memiliki prinsip bahwa karyawan yang lebih puas akan lebih produktif daripada karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa hal yang diyakini penting bagi karyawan bukan hanya peningkatan produktivitas dan perolehan materi semata, namun juga kualitas kehidupannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak hanya secara negatif berkaitan dengan absensi dan pengunduran diri, namun organisasi atau perusahaan juga bertanggung jawab untuk memberikan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memberi penghargaan kepada karyawannya.

Setiap pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja termasuk juga para atasan, tim kerja yang setara, dan bawahan, mematuhi peraturan dan

kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, bahkan bisa juga berarti hidup dan bekerja dalam suasana kerja yang kurang ideal. Oleh karena itu penilaian karyawan atas kepuasan kerja (*job satisfaction*)-nya merupakan perhitungan rumit dari berbagai hal yang sensitif.

Pendekatan yang paling banyak digunakan adalah skor penghitungan (*summation score*) yang mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut (Robbins, 2006, h. 103). Faktor-faktor yang umum disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja. Faktor-faktor tersebut diperingkatkan berdasarkan skala yang standarkan, kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan skor kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara keseluruhan.

Banyak penelitian yang mengukur pengaruh kepuasan kerja (*job satisfaction*) terhadap produktivitas karyawan, absensi, dan *turnover* (Robbins, 2006, h. 105-107). Ketika data kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan produktivitas dikumpulkan untuk satu organisasi secara keseluruhan, bukannya individual, ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang kepuasannya lebih tinggi cenderung lebih efektif daripada organisasi yang tingkat kepuasannya lebih rendah.

Alasan mengapa tidak ada temuan yang mendukung teori kepuasan menimbulkan produktivitas mungkin karena lebih terfokus pada individu daripada organisasi dan ukuran produktivitas pada level individu tidak mempertimbangkan interaksi dan kompleksitas dari proses kerja. Sehingga kita tidak dapat mengatakan bahwa karyawan yang bahagia lebih produktif, melainkan organisasi

yang bahagia lebih produktif. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan dan tingkat absensi, namun korelasinya sedang. Dengan demikian, menjadi masuk akal jika karyawan yang tidak puas lebih cenderung untuk bolos kerja.

Kepuasan juga berhubungan secara negatif terhadap *turnover*, namun korelasinya lebih kuat dibandingkan dengan absensi. Namun, faktor-faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan mengenai alternatif kesempatan kerja dan lama masa kerja dalam suatu perusahaan juga merupakan faktor penting dalam menentukan keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Namun, kepuasan kerja (*job satisfaction*) lebih sulit digunakan untuk memprediksi *turnover* pada pekerja yang kinerjanya superior. Mengapa? Karena perusahaan umumnya melakukan usaha untuk memelihara orang-orang ini. Misalnya menaikkan gaji, promosi, dan lainnya. Tidak demikian halnya dengan pekerja yang kinerjanya buruk. Tidak ada usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan mereka. Bahkan justru terdapat tekanan yang mendorong mereka untuk berhenti.

Peningkatan upah semata tampaknya mungkin saja membuatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Namun peningkatan ini juga mencerminkan perbedaan jenis pekerjaan. Pekerjaan dengan upah lebih tinggi umumnya mensyaratkan keterampilan lebih tinggi, memberikan tanggung jawab lebih besar, lebih merangsang dan memberikan banyak tantangan, serta memberikan kendali lebih besar kepada karyawan. Dengan demikian terdapat kemungkinan bahwa laporan peningkatan kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada karyawan berubah

tinggi lebih mencerminkan tantangan dan kebebasan yang didapatkan dalam pekerjaan daripada upah itu sendiri.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kepuasan dalam hidup menunjukkan hubungan timbal balik yang positif (Schultz & Schultz, 2006, h. 233). Namun seiring waktu, dampak kepuasan hidup terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara signifikan bertambah kuat, yang menunjukkan bahwa kepuasan hidup secara umum lebih berpengaruh daripada kepuasan kerja (*job satisfaction*) semata.

Tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga dapat memengaruhi aspek perilaku karyawan, antara lain produktivitas, perilaku prososial dan kontraproduktif, ketidakhadiran, dan *turnover* (Schultz & Schultz, 2006, h. 241-243). Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kinerja: semakin tinggi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, semakin tinggi pula kinerjanya. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa, kinerja karyawan yang baik juga akan memengaruhi kepuasan konsumen. Dengan demikian, kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan akan berdampak pada kepuasan konsumen bidang jasa.

Sementara menurut Robbins (2006, h. 105-107) kepuasan kerja (*job satisfaction*) berdampak pada:

- Produktivitas. Pada tingkat individu, produktivitas berkemungkinan membawa kepuasan. Namun pada tingkat organisasi, ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi yang mempunyai lebih sedikit

karyawan yang puas. Dengan demikian, kepuasan karyawan memengaruhi efektivitas organisasi.

- Keabsenan. Kepuasan berkorelasi negatif dengan keabsenan.
- Pengunduran diri. Karyawan yang berkinerja baik berkemungkinan lebih besar untuk bertahan pada organisasi karena menerima pengakuan, pujian dan hadiah lain yang memberi mereka lebih banyak alasan untuk bertahan.
- Kepuasan pelanggan. Bagi karyawan di posisi garis depan yang rutin berhubungan dengan pelanggan, kepuasan kerja (*job satisfaction*) mereka dapat meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Karena karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk ramah, ceria, dan responsif. Hal-hal ini yang dihargai oleh pelanggan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) berhubungan dengan timbulnya perilaku prososial, yaitu perilaku yang diarahkan kepada supervisor, teman kerja dan klien serta berdampak positif bagi perusahaan. Penelitian lain menemukan hubungan positif antara ketidakpuasan kerja dengan perilaku kontraproduktif yang lebih tinggi pada pekerja yang berusia lebih dari 30 tahun (Schultz & Schultz, 2006, h. 241).

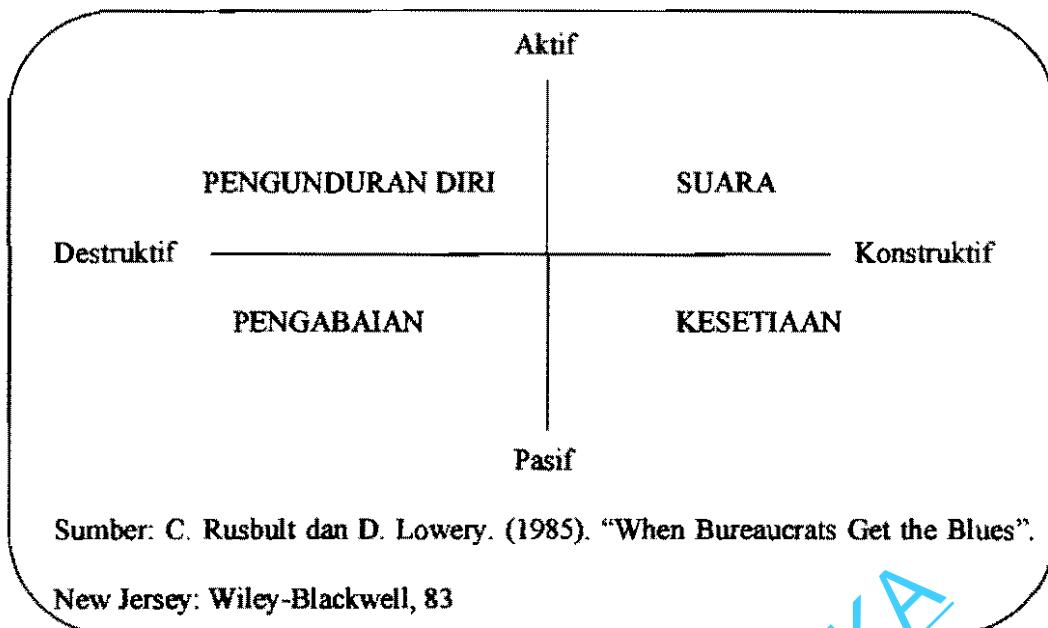
## 7. PENGUNDURAN DIRI

Merupakan perilaku meninggalkan organisasi yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri permanen secara suka rela atau terpaksa dari organisasi. Tingkat pengunduran diri yang tinggi menghasilkan peningkatan

biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan (Robbins, 2006, h. 30). Di samping itu tingginya tingkat pengunduran diri dapat mengganggu efisiensi perusahaan karena pengganti harus ditemukan dan disiapkan untuk melanjutkan tanggung jawab pada posisi tersebut. Pada kenyataannya, pengunduran diri sering kali melibatkan hilangnya orang yang sebenarnya ingin dipertahankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan demikian, ketika terjadi pengunduran diri yang berlebihan atau melibatkan karyawan berharga, hal ini dapat menjadi faktor pengganggu yang menghambat efektivitas perusahaan.

Telah banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada produktivitas karyawan, keabsenan, dan pengunduran diri. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dianggap tidak relevan terhadap pengunduran diri bagi karyawan dengan kinerja tinggi, karena mereka umumnya mendapatkan kenaikan upah, puji, pengakuan, peningkatan peluang promosi, dan sebagainya dari perusahaan. Namun bagi karyawan yang berkinerja rendah, kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi sangat penting karena perusahaan tidak akan mengeluarkan daya yang cukup besar untuk mempertahankan mereka, bahkan mungkin terdapat sedikit tekanan untuk mendorong mereka mengundurkan diri.

Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, dan pengunduran diri merupakan langkah terakhir bagi karyawan untuk mengungkapkan hal tersebut. Respons terhadap ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif (Robbins, 2006, h. 107-108). Dimensi tersebut dijabarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 2.1 DIMENSI RESPON KETIDAKPUASAN KERJA

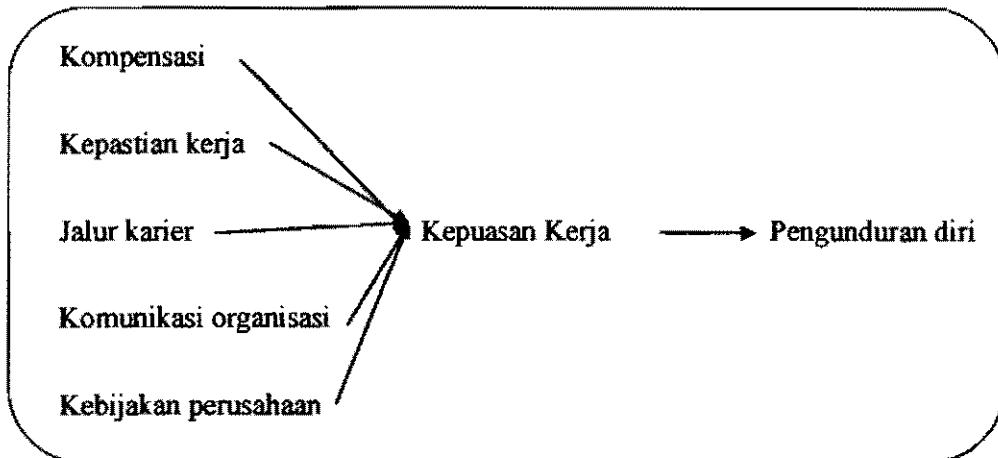
Ketidakhadiran dan *turnover* karyawan merupakan beban biaya bagi perusahaan. Menurut Schultz (2006, h. 242-243), ketidakhadiran karyawan dapat menimbulkan beban biaya perusahaan, demikian pula dengan *turnover*. Setiap kali seorang karyawan mengundurkan diri dari perusahaan, organisasi tersebut harus memulai upaya rekrutmen, menyeleksi, melatih, dan memberikan kesempatan kepada karyawan baru untuk menjadi terbiasa dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa *turnover* yang direncanakan maupun *turnover* yang sesungguhnya dapat disebabkan oleh ketidakpuasan dari berbagai aspek pekerjaan, termasuk gaji rendah dan kepemimpinan yang buruk. Menurut Shalley, Gilson & Blum (dalam Schultz, 2000), orang-orang dengan pekerjaan yang menantang dan kreatif melaporkan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang lebih tinggi dan rencana pengunduran yang lebih sedikit daripada orang-orang dengan pekerjaan yang tidak menawarkan karakteristik tersebut.

Meskipun dewasa ini terdapat banyak orang yang mencari pekerjaan, pengunduran diri seorang karyawan tidak dapat dianggap sebagai hal biasa. Pengunduran diri menimbulkan beban biaya untuk merekrut karyawan baru, menyeleksi, kemudian memberikan pelatihan yang dibutuhkan. Selain itu, pengunduran diri karyawan dapat mengganggu efisiensi perusahaan karena dibutuhkan waktu dan upaya untuk menyiapkan karyawan baru tersebut untuk melanjutkan tanggung jawab dan pekerjaan pada posisi yang ditempatinya.

Berdasarkan klasifikasi penelitian menurut tujuan (Kuncoro, 2003, h. 5-7), penelitian yang dilakukan tergolong dalam penelitian terapan (*applied research*), yaitu penelitian yang menyangkut aplikasi teori untuk memecahkan permasalahan tertentu. Terdapat tiga macam penelitian terapan, yaitu penelitian evaluasi, penelitian dan pengembangan, serta penelitian tindakan. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian tindakan (*action research*), yaitu penelitian yang dilakukan untuk segera dipergunakan sebagai dasar tindakan pemecahan masalah yang ada.

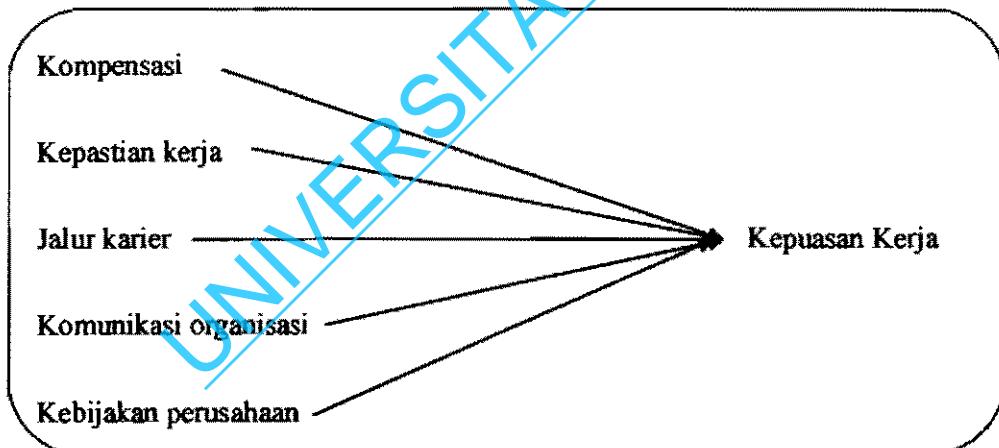
#### **B. Kerangka Berpikir**

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir yang digunakan adalah sebagai berikut:



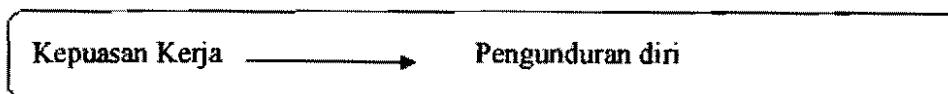
Gambar 2.2: MODEL PENELITIAN

Penelitian ini terdiri dua bagian. Pada bagian pertama, variabel bebasnya adalah kompensasi ( $X_1$ ), kepastian kerja (*job security*) ( $X_2$ ), jalur karier (*career path*) ( $X_3$ ), komunikasi organisasi ( $X_4$ ), dan kebijakan perusahaan ( $X_5$ ). Sementara yang menjadi variabel terikat ( $Y$ ) adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*).



Gambar 2.3: SUBMODEL 1

Pada bagian kedua, variabel bebasnya ( $X$ ) adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), sementara variabel terikatnya ( $Y$ ) adalah pengunduran diri.



Gambar 2.4: SUBMODEL 2

Desain penelitian menggambarkan apa yang akan dilakukan oleh peneliti dalam terminologi teknis. Dalam hal ini harus mencakup antara lain tahapan yang akan dilakukan, informasi mengenai cara penarikan sampel bila diperlukan survei primer, berapa besarnya sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan prosedur teknis penelitian lainnya (Kuncoro, 2003, h. 87)

Model penelitian yang dilakukan dapat digambarkan sebagai berikut: penelitian pertama ingin mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Adapun faktor-faktor yang diuji dalam penelitian ini adalah kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan. Sementara penelitian kedua ingin mengetahui apakah kepuasan kerja (*job satisfaction*) memengaruhi pengunduran diri karyawan.

### C. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah atau akan terjadi (Kuncoro, 2003, h. 27-29). Hipotesis adalah pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Fungsi hipotesis adalah sebagai pedoman untuk dapat mengarahkan penelitian agar sesuai dengan apa

yang kita harapkan. Karakteristik hipotesis yang baik adalah: konsisten dengan penelitian sebelumnya, merupakan penjelasan yang masuk akal, merupakan perkiraan yang tepat dan terukur, serta dapat diuji.

Hipotesis dapat dibedakan dari bagaimana caranya diperoleh. Dari caranya diperoleh (diturunkan), terdapat dua jenis hipotesis yaitu hipotesis induktif dan hipotesis deduktif. Hipotesis induktif menyusun generalisasi berdasarkan observasi. Hipotesis deduktif menggunakan perluasan logika dari penemuan-penemuan yang telah ada atau didasarkan pada hal-hal yang bersifat umum, yang telah diterima kebenarannya.

Sementara dari caranya dinyatakan, hipotesis dibedakan atas hipotesis penelitian dan hipotesis statistik. Hipotesis penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat peryataan (deklaratif) dan menyatakan perkiraan hubungan atau perbedaan antara dua variabel. Hipotesis ini bisa berupa *directional* dan *non-directional*. Hipotesis *non-directional* (tanpa arah) hanya menyatakan bahwa terdapat hubungan atau perbedaan di antara dua variabel, sedangkan hipotesis *directional* (yang mengarahkan) menunjukkan sifat dari hubungan atau perbedaan di antara dua variabel.

Sedangkan hipotesis statistik dalam bentuk hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Hipotesis nol menyatakan bahwa tidak terdapat (nol) hubungan atau perbedaan di antara kedua variabel, dan jika terdapat hubungan atau perbedaan adalah karena kebetulan semata.

Dengan mengacu pada teori-teori tersebut, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
- (2) Kepastian kerja (*job security*) memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
- (3) Jalur karier (*career path*) memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
- (4) Komunikasi organisasi memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
- (5) Kebijakan perusahaan memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
- (6) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) memengaruhi pengunduran diri karyawan.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian tindakan bertujuan untuk memecahkan persoalan bisnis dan ekonomi melalui aplikasi metode ilmiah. Pemecahan masalah dititikberatkan pada masalah lokal yang dihadapi. Dengan demikian, tujuan utama penelitian jenis ini adalah memecahkan masalah, bukan membuat kontribusi kepada ilmu pengetahuan.

Permasalahan bisnis yang ingin diselesaikan melalui penelitian ini adalah pengunduran diri karyawan yang memengaruhi efisiensi feminagroup sebagai salah satu perusahaan penerbitan besar. Dengan mencari penyebab pengunduran diri karyawan, diharapkan perusahaan dapat segera mengambil tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut.

Berdasarkan klasifikasi penelitian menurut metode (Kuncoro, 2003, h. 8-11), penelitian yang dilakukan menggunakan metode kausal komparatif, yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, sekaligus mengukur kekuatan hubungannya. Dengan demikian, penelitian ini digunakan untuk meneliti masalah sebab-akibat.

Dalam penelitian kausal komparatif, variabel bebas merupakan hal yang sudah terjadi dan tidak dikendalikan. Karena tidak dilakukan pengendalian terhadap variabel bebas, hubungan sebab-akibat dari hasil penelitian ini umumnya bersifat tentatif.

Dalam penelitian ini, terdapat dua hubungan sebab-akibat yang ingin diketahui. Pertama, hubungan sebab-akibat antara kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan

perusahaan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kedua, hubungan sebab-akibat antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan pengunduran diri karyawan.

Penelitian merupakan proses yang berkelanjutan dan mencakup upaya menggabungkan berbagai sumber dan informasi serta data eksternal berupa data sekunder yang bisa menopang serta memperkuat penelitian yang sedang dilakukan (Mansoer, 2004, h. 2.1). Penelitian survei merupakan piranti umum untuk melaksanakan penelitian bisnis. Menurut Mansoer, (2004, h. 2.41), survei adalah penelitian deskriptif yang bertujuan mengukur pengetahuan, tingkah laku, pendapat, dan sebagainya. Survei dapat dilaksanakan secara cepat, relatif tidak mahal, dan informasi diperoleh secara akurat untuk berbagai tujuan.

Penelitian survei mencoba mencari jawaban peranyaan yang diajukan kepada orang-orang yang disebut responden. Tujuannya adalah memperoleh sampel yang representatif pada populasi target. Kuesioner atau wawancara digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data melalui berbagai media komunikasi lainnya.

Umumnya penelitian survei merupakan penelitian deskriptif. Metode deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada dan merupakan cara untuk menurunkan, menganalisa, dan menghasilkan kesimpulan serta menginterpretasikan data. Kesimpulan yang diambil merupakan penggambaran suatu karakteristik tertentu dari objek yang diteliti.

Dua jenis kesalahan yang umum dijumpai dalam penelitian survei adalah kesalahan sampling acak (*random sampling error*) dan kesalahan sistematis (*systematic error*) yang dapat muncul dalam berbagai bentuk. Kesalahan sampling acak adalah perbedaan antara hasil sampel dan hasil sensus yang dihubungkan

dengan penggunaan prosedur statistik di mana fluktuasi statistik terjadi karena variasi percobaan di dalam elemen-elemen yang dipilih untuk sebuah sampel. Sementara kesalahan sistematis terjadi karena ketidaksempurnaan dalam mendesain penelitian atau kesalahan dalam penerapan penelitian. Umumnya bersumber pada bias sampel dan tidak adanya tanggapan dari orang-orang yang dihubungi (Mansoer, 2004, h. 2.28-2.29).

## B. Populasi dan Sampel

Menurut Kuncoro (2003, h.103) populasi adalah kelompok elemen lengkap yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadikannya objek penelitian. Sementara sampel adalah suatu himpunan bagian dari unit populasi. Menurut Davis & Cosenza serta Zikmund (dalam Kuncoro, 2003, h. 104) alasan utama penggunaan sampel adalah kendala sumber daya, ketepatan data, dan pengukuran destruktif. Beberapa karakteristik sampel yang baik adalah bahwa sampel tersebut memungkinkan peneliti mengambil keputusan yang berhubungan dengan besaran sampel untuk memperoleh jawaban. Sampel tersebut mengidentifikasi probabilitas dari setiap unit analisis, peneliti dapat menghitung akurasi dan pengaruh dalam pemilihan sampel daripada harus melakukan sensus, serta peneliti dapat menghitung derajat kepercayaan yang diterapkan dalam estimasi populasi yang disusun dari sampel statistika (Kuncoro, 2003, h. 105). Dalam penelitian, sering kali dilakukan *sampling*, yaitu proses memilih sejumlah elemen dari populasi yang mencukupi untuk mempelajari sampel dan memahami karakteristik elemen populasi (Sekaran, dalam Kuncoro, 2003, h. 104).

Populasi penelitian ini adalah karyawan dan karyawati feminagroup, baik staf redaksional maupun staf nonredaksional. Yang tidak termasuk dalam penelitian adalah karyawan atau karyawati nonredaksional bagian *supporting* karena tidak memiliki jalur karier (*career path*). Termasuk di antaranya adalah *office boy*, pengemudi, staf kantin, dan dapur uji. Dengan demikian estimasi populasi penelitian ini adalah sekitar 500 karyawan.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah seperangkat alat atau cara yang dipakai untuk menjaring informasi sebanyak-banyaknya. Instrumen penelitian dapat berupa observasi, angket, dan wawancara. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah angket.

Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi dan dikembalikan lagi kepada peneliti. Daftar pertanyaan tentang suatu hal yang akan diselidiki ini biasanya disebut sebagai kuesioner. Pengisian kuesioner untuk penelitian ini dilakukan melalui [www.freesurveysonline.com](http://www.freesurveysonline.com) di mana setiap responden mengisi secara online dan hasilnya dikirimkan melalui email.

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisi delapan pertanyaan administratif, yaitu: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status pernikahan, posisi di perusahaan, lama bekerja di perusahaan, dan pengeluaran per bulan.

Bagian kedua berisi 42 pernyataan dengan komposisi sebagai berikut: sembilan pernyataan tentang kompensasi, lima pernyataan tentang kepastian kerja (*job security*), lima pertanyaan tentang jalur karier (*career path*), sembilan

pernyataan tentang komunikasi dalam organisasi, lima pernyataan tentang kebijakan perusahaan, lima pernyataan tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan empat pernyataan tentang pengunduran diri.

## 1. UJI VALIDITAS

Menurut Agung (dalam Suhermin, 2011), validitas menunjukkan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/pengamatan yang ingin diukur. Validitas pada umumnya dipermasalahkan berkaitan dengan hasil pengukuran psikologis atau nonfisik. Berkaitan dengan karakteristik psikologis, hasil pengukuran yang diperoleh sebenarnya diharapkan dapat menggambarkan atau memberikan skor/nilai suatu karakteristik lain yang menjadi perhatian utama.

Macam validitas umumnya digolongkan dalam tiga kategori besar, yaitu validitas isi (*content validity*), validitas berdasarkan kriteria (*criterion-related validity*), dan validitas konstruk. Uji validitas dimaksudkan untuk memeriksa apakah pertanyaan dalam kuesioner telah mengukur aspek yang sama. Untuk itu digunakan validitas konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antara variabel atau item dengan skor total variabel. Cara mengukur validitas konstruk yaitu dengan mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*.

Setelah semua korelasi untuk setiap pertanyaan dengan skor total diperoleh, nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai kritik. Selanjutnya, jika nilai koefisien korelasi *product moment* dari suatu pertanyaan tersebut berada

diatas nilai tabel kritik, maka pertanyaan tersebut signifikan. Menurut tabel (Riduwan & Sunarto, 2007, h. 360), koefisien korelasi *product moment* (*r*) untuk taraf signifikansi 5% dengan jumlah responden (*n*) 200 orang adalah 0,138.

Hasil SPSS dalam penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi masing-masing indikator terhadap skor total adalah signifikan. Contoh : korelasi kompensasi\_1 terhadap skor total kompensasi adalah 0,749. Demikian pula dengan pernyataan-pernyataan lainnya. Jadi, masing-masing indikator pernyataan adalah valid.

Tabel 3.1 UJI VALIDITAS ITEM

Variabel:	Item:	Pearson Corelation:
<b>Kompensasi</b>	Kompensasi_1	0,749
	Kompensasi_2	0,678
	Kompensasi_3	0,657
	Kompensasi_4	0,586
	Kompensasi_5	0,746
	Kompensasi_6	0,775
	Kompensasi_7	0,742
	Kompensasi_8	0,555
	Kompensasi_9	0,756
<b>Kepastian kerja (job security)</b>	Job_sec_1	0,724
	Job_sec_2	0,659
	Job_sec_3	0,746
	Job_sec_4	0,727
	Job_sec_5	0,711
<b>Jalur karier (career path)</b>	Jenjang_karir_1	0,735
	Jenjang_karir_2	0,749
	Jenjang_karir_3	0,703
	Jenjang_karir_4	0,585
	Jenjang_karir_5	0,799

Tabel 3.1 UJI VALIDITAS ITEM (lanjutan)

Variabel:	Item:	Pearson Corelation:
Komunikasi organisasi	Kom_organisasi_1	0,521
	Kom_organisasi_2	0,617
	Kom_organisasi_3	0,512
	Kom_organisasi_4	0,701
	Kom_organisasi_5	0,589
	Kom_organisasi_6	0,826
	Kom_organisasi_7	0,775
	Kom_organisasi_8	0,754
	Kom_organisasi_9	0,787
Kebijakan perusahaan	Kebijakan_pers_1	0,782
	Kebijakan_pers_2	0,810
	Kebijakan_pers_3	0,772
	Kebijakan_pers_4	0,706
	Kebijakan_pers_5	0,550
Kepuasan kerja ( <i>job satisfaction</i> )	Kepuasan_1	0,817
	Kepuasan_2	0,798
	Kepuasan_3	0,883
	Kepuasan_4	0,746
	Kepuasan_5	0,690
Pengunduran diri	Undur_diri_1	0,822
	Undur_diri_2	0,699
	Undur_diri_3	0,883
	Undur_diri_4	0,861

## 2. UJI RELIABILITAS

Menurut Singarimbun (dalam Suhermin, 2011) reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor atau skala pengukuran (Kuncoro, 2003, h. 154). Reliabilitas mencakup dua hal utama, yaitu stabilitas ukuran dan konsistensi internal ukuran (Sekaran dalam Kuncoro, 2003, h. 154). Stabilitas ukuran menunjukkan kemampuan sebuah

ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apa pun, sementara konsistensi internal ukuran merupakan indikasi homogenitas item-item yang ada dalam ukuran yang menyusun konstruk.

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa semua instrumen memiliki angka reliabilitas yang cukup tinggi: kompensasi (0,861), kepastian kerja (*job security*) (0,757), jalur karier (*career path*) (0,757), komunikasi organisasi (0, 856), kebijakan perusahaan (0, 764), kepuasan kerja (*job satisfaction*) (0, 846), dan pengunduran diri (0,833).

Menurut Nunnally (1967) dan Hinkle (2004) ataupun indeks yang biasa digunakan dalam penelitian sosial, nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) di atas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel adalah reliabel. Dengan demikian semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

**Tabel 3.2 UJI RELIABILITAS ITEM**

Variabel:	Cronbach's Alpha:
Kompensasi	(0,861)
Kepastian kerja ( <i>job security</i> )	(0,757)
Jalur karier ( <i>career path</i> )	(0,757)
Komunikasi organisasi	(0,856)
Kebijakan perusahaan	(0,764)
Kepuasan kerja ( <i>job satisfaction</i> )	(0,846)
Pengunduran diri	(0,833)

#### D. Definisi Operasional

Mengingat bahwa variabel tertentu mungkin memiliki arti dan konotasi yang berbeda, diperlukan suatu cara untuk mendefinisikan secara operasional konsep-konsep tertentu (Sekaran, 2006, h. 25). Menurut Mansoer (2004, h. 3.35), sebuah konsep harus dioperasionalkan agar dapat diukur. Definisi operasional memberi makna bagi konsep dengan cara mengelompokkan aktivitas dan/atau mengukurnya.



Tabel 3.3 DEFINISI OPERASIONAL

No:	Variabel dan definisi:	Indikator:
1	<p><b>Kompensasi</b>            Suatu sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (1), suatu cara berkomunikasi penting yang digunakan organisasi untuk menyampaikan dan menguaskan nilai, budaya, dan perilaku yang diinginkan (2) dan suatu mekanisme penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran bisnis mereka. (Bernardin &amp; Russel dalam Iswanto, 2004).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji karyawan sesuai kemampuan finansial perusahaan.</li> <li>• Bonus karyawan sesuai kemampuan finansial perusahaan.</li> <li>• Tunjangan karyawan sesuai kemampuan finansial perusahaan.</li> <li>• Gaji karyawan cukup untuk memenuhi kebutuhan dasarnya.</li> <li>• Gaji memotivasi karyawan bekerja lebih baik.</li> <li>• Bonus memotivasi karyawan bekerja lebih baik.</li> <li>• Tunjangan memotivasi karyawan bekerja lebih baik.</li> <li>• Setiap karyawan dibayar secara adil sesuai pekerjaan mereka.</li> <li>• Kenaikan gaji karyawan sesuai dengan prestasi kerjanya.</li> </ul>
2	<p><b>Kepastian kerja (<i>job security</i>)</b>            Jaminan bahwa pegawai tidak akan kehilangan pekerjaannya atau rasa aman dan pasti yang dimiliki oleh seorang karyawan bahwa ia tidak akan kehilangan pekerjaan yang ditugaskan dalam kontrak kerja perseorangan. (Aliminsyah &amp; Padji, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan tidak diberhentikan secara tiba-tiba.</li> <li>• Karyawan tidak diberhentikan secara sepihak.</li> <li>• Karyawan yakin tidak akan kehilangan pekerjaannya.</li> <li>• Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.</li> <li>• Karyawan merasa aman dengan posisinya.</li> </ul>
3	<p><b>Jalur karier (<i>career path</i>)</b>            Serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu memegang jabatan yang lebih tinggi. (Byars &amp; Rue dalam Iswanto, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan memiliki kemampuan spesialisasi.</li> <li>• Karyawan mendapat pendidikan dan pelatihan teknis maupun manajerial.</li> <li>• Karyawan dapat mengembangkan diri di luar pekerjaannya.</li> <li>• Karyawan memiliki tanggung jawab terhadap juniornya.</li> <li>• Karier karyawan mengalami pengembangan.</li> </ul>

Tabel 3.3 DEFINISI OPERASIONAL (lanjutan)

No:	Variabel dan definisi:	Indikator:
4	<p><b>Komunikasi organisasi</b></p> <p>"...komunikasi organisasi adalah proses di mana individu memberikan stimulasi arti dalam pikiran orang lain melalui pesan-pesan verbal atau nonverbal dalam organisasi formal." (Virginia Richmond and James McCroskey, 2008)</p> <p>Proses komunikasi secara umum dan dinamika dalam organisasi. Meliputi perintah dalam mengembangkan dan mempertahankan relasi interpersonal dalam organisasi, pembuatan keputusan dan manajemen konflik, penggunaan simbol-simbol untuk menunjukkan gambaran, misi dan nilai-nilai organisasi, interaksi manusia dengan teknologi komputer dan bagaimana komunikasi mendukung sosialisasi karyawan dan anggota tim. (U. S. Department of Education, 2008)</p> <p><b>Komunikasi vertikal terbagi atas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah.</li> <li>• Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi.</li> </ul> <p><b>Komunikasi horizontal</b> adalah komunikasi yang terjadi antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen. (Robbins, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan dapat berkomunikasi dengan siapapun tanpa hambatan.</li> <li>• Karyawan dapat berkomunikasi untuk kepentingan pekerjaannya.</li> <li>• Karyawan dapat berkomunikasi untuk kepentingan sosialisasinya.</li> <li>• Atasan selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.</li> <li>• Bawahan aktif memberikan kontribusi terhadap atasan.</li> <li>• Karyawan dapat berkomunikasi dengan baik pada atasannya.</li> <li>• Karyawan percaya bahwa atasannya akan membimbingnya dalam pekerjaan.</li> <li>• Karyawan percaya bahwa atasannya akan memberikan penilaian yang adil.</li> <li>• Karyawan dapat mengutarakan pada atasan bila menghadapi masalah.</li> </ul>

Tabel 3.3 DEFINISI OPERASIONAL (lanjutan)

No:	Variabel dan definisi:	Indikator:
5	<p><b>Kebijakan perusahaan</b>            Pedoman tertulis yang dirumuskan melalui analisis semua faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tujuan, tindakan dan rencana perusahaan. Disusun oleh dewan direksi, kebijakan perusahaan mendasari tindakan perusahaan terhadap berbagai kondisi dan situasi. Kebijakan perusahaan juga menetukan formulasi dan penerapan strategi, mengarahkan dan membatas rencana, keputusan dan tindakan personel perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Business Dictionary, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan diijinkan pulang lebih cepat bila ada keperluan keluarga yang penting.</li> <li>• Karyawan tidak dipersulit dalam mengajukan ijin untuk keperluan keluarga.</li> <li>• Perusahaan memiliki kebijakan dalam menangani karyawan yang sakit.</li> <li>• Privasi karyawan di luar jam kerja dihargai oleh perusahaan.</li> <li>• Perusahaan menyediakan jaminan kesabahan bagi karyawan.</li> </ul>
6	<p><b>Kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>)</b>            Keadaan emosional yang positif, yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. (Mathis &amp; Jackson, 2006)</p> <p>Berkaitan dengan aktivitas-aktivitas, seperti program pelatihan, pengubahan, administrasi tunjangan, dan program pengembangan karier. (Iswanto, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan merasa puas bekerja di perusahaan.</li> <li>• Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan karyawan sebelumnya.</li> <li>• Pekerjaan yang dilakukan memberi kesenangan dan kepuasan pada karyawan.</li> <li>• Karyawan menyukai lingkungan pekerjaannya.</li> <li>• Kehidupan karyawan lebih memuaskan setelah bekerja di perusahaan.</li> </ul>
7	<p><b>Pengunduran diri</b>            Perilaku meninggalkan organisasi yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri (Robbins, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan mencari pekerjaan yang lebih mengembangkan dirinya.</li> <li>• Karyawan mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan dirinya.</li> <li>• Karyawan berhenti dari pekerjaannya.</li> <li>• Karyawan mengundurkan diri dari jabatannya.</li> </ul>

#### E. Prosedur Pengumpulan Data

Pengukuran nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi akan menghasilkan data. Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan (Kuncoro, 2003, h. 124). Semua data, pada

gilirannya, merupakan variabel yang diukur dan terbagi atas 2 jenis, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif.

Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skalan numerik (angka). Terdapat dua jenis data kuantitatif, yaitu data interval dan data rasio. Data interval adalah data yang diukur dengan jarak di antara dua titik pada skala yang sudah diketahui, sementara data rasio adalah data yang diukur dengan suatu proporsi.

Data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik, namun karena dalam statistik semua data harus berbentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantifikasi agar dapat diproses lebih lanjut. Caranya dengan mengklasifikasikannya dalam bentuk kategori. Terdapat dua jenis data kualitatif, yaitu data nominal dan ordinal. Data nominal adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kategori, sementara data ordinal adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kategori, namun posisi data tidak sama derajatnya karena dinyatakan dalam skala peningkat (Tabachnick & Fidell dalam Kuncoro, 2003, h. 125).

Menurut Kuncoro (2003, h. 157-158) terdapat dua teknik skala utama yang sering digunakan, yaitu skala penilaian dan skala sikap. Skala penilaian (*rating scales*) adalah evaluasi suatu dimensi orang, objek, atau fenomena pada suatu titik dalam rentang/kategori. Skala penilaian terdiri dari tiga jenis, yaitu *graphic rating scales*, *itemized rating scales*, dan *comparative rating scales*.

Jenis skala kedua adalah skala sikap (*attitude scales*), yaitu suatu kumpulan alat pengukuran yang mengukur tanggapan individu terhadap suatu objek atau fenomena. Skala sikap terbagi atas dua kelompok, yaitu skala Likert

dan diferensial semantik. Pada skala Likert, responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju mengenai berbagai pernyataan mengenai perilaku, objek, orang, atau kejadian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal, yang menyatakan kesesuaian hingga ketidaksesuaian pernyataan di dalam kuesioner dengan kondisi yang dialami setiap karyawan. Skala yang digunakan adalah differensial semantik dengan enam titik, yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Kurang Sesuai (KS), Agak Sesuai (AS), Sesuai (S), dan Sangat Sesuai (SS). Pemilihan enam titik bertujuan untuk menghindari jawaban terkonsentrasi pada titik tengah.

Menurut Nunnaly (1970, h. 214-215) jumlah minimal responden adalah dua ratus orang atau lima kali jumlah item kuesioner. Dengan demikian, dua ratus orang pertama yang menjawab kuesioner ini melalui [www.freesurveyonline.com](http://www.freesurveyonline.com) ditetapkan sebagai responden.

#### F. Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hubungan antarvariabel penelitian, dilakukan uji asosiasi. Menurut Davis & Cosenza (dalam Kuncoro, 2003, h. 197) jika kedua data pada variabel merupakan data ordinal, maka uji asosiasi yang digunakan adalah Spearman Rank, Kendall Tau, atau Chi-square.

Namun, beberapa permasalahan bisnis memiliki aspek multidimensional sehingga investigasi dengan satu variabel (*univariate analysis*) atau dua variabel (*bivariate analysis*) tidak mampu menganalisis aspek tersebut (Kuncoro, 2003, h. 211). Oleh karena itu diperlukan analisis multivariat (*multivariate analysis*), yaitu

analisis di mana masalah yang diteliti bersifat multidimensional dan menggunakan tiga atau lebih variabel.

Menurut Zikmund (dalam Kuncoro. 2003, h. 211), analisis multivariat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu metode ketergantungan (*dependence method*) dan metode saling ketergantungan (*interdependence method*). Metode ketergantungan digunakan apabila tujuan analisis adalah menjelaskan atau memprediksi variabel terikat berdasarkan dua atau lebih variabel bebas. Metode ini terdiri dari empat macam, yaitu analisis regresi berganda, analisis diskriminan berganda, analisis multivariat varians, dan analisis korelasi kanonikal. Sementara metode saling ketergantungan adalah metode yang digunakan untuk menjelaskan seperangkat variabel atau mengelompokkan berdasarkan variabel-variabel tertentu.

#### BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan selama empat bulan, mulai Oktober 2008 hingga Januari 2009 ini berhasil menjaring 200 orang responden. Surat permohonan bantuan untuk menjadi responden dikirimkan melalui email ke seluruh karyawan feminagroup. Survei dilakukan melalui situs [www.freeonlinesurveys.com](http://www.freeonlinesurveys.com) yang dapat diakses dari komputer karyawan feminagroup. Jadi, selain penyebarluasan informasi melalui email, kami juga mendatangi satu per satu dan membantu responden yang kesulitan membuka situs tersebut.

Awalnya kuesioner disusun lima pertanyaan setiap kali membuka halaman. Untuk berpindah ke halaman berikut yang bersi lima pertanyaan selanjutnya, responden harus mengklik tombol ‘next’. Tetapi hal ini menemui kendala jika koneksi internet terputus atau tidak stabil. Sehingga responden yang telah menyelesaikan beberapa halaman, kadang tidak dapat melanjutkan ke halaman berikutnya.

Untuk mengatasi hal tersebut, tata letak kuesioner diubah. Bukan lagi lima pertanyaan per halaman, tetapi seluruh pertanyaan dijadikan dalam satu halaman. Dengan cara ini responden tidak perlu membalik ke halaman berikut, cukup *scroll down* hingga pertanyaan terakhir.

Kendala biasanya ditemukan pada responden yang tidak terbiasa menggunakan internet. Sering kali mereka tidak paham cara mengatasi masalah sehingga membutuhkan panduan. Kendala ini dapat diselesaikan dengan bantuan rekan-rekannya di divisinya.

Kendala lain adalah stabilitas koneksi internet. Dalam proses baru diketahui bahwa tidak semua komputer mendapatkan koneksi yang cukup. Tetapi

hal ini dapat disiasati dengan membuka situs survei di luar jam sibuk atau sepulang jam kantor. Hal ini terutama dilakukan oleh karyawan yang mendapat tugas lembur. Cara lain adalah dengan memanfaatkan komputer-komputer yang memiliki koneksi stabil dengan meminjam saat pemiliknya sedang tugas luar atau beristirahat.

Dari seluruh responden ditemukan data demografis yang cukup menarik. Data tersebut meliputi usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan terakhir, status pernikahan, posisi di perusahaan, lama bekerja di perusahaan, dan besarnya pengeluaran setiap bulan.

Hipotesa yang digunakan adalah  $H_0$ : tidak ada perbedaan antar kelompok usia/jenis kelamin/latar belakang pendidikan terakhir/status pernikahan/posisi di perusahaan/lama bekerja di perusahaan/besarnya pengeluaran setiap bulan terhadap kepuasan dan  $H_1$ : ada perbedaan antar kelompok usia/jenis kelamin/latar belakang pendidikan terakhir/status pernikahan/posisi di perusahaan/lama bekerja di perusahaan/besarnya pengeluaran setiap bulan terhadap kepuasan. Jika probalitasnya (nilai sig)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima sementara jika probalitasnya (nilai sig)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

#### A. DATA DEMOGRAFIS

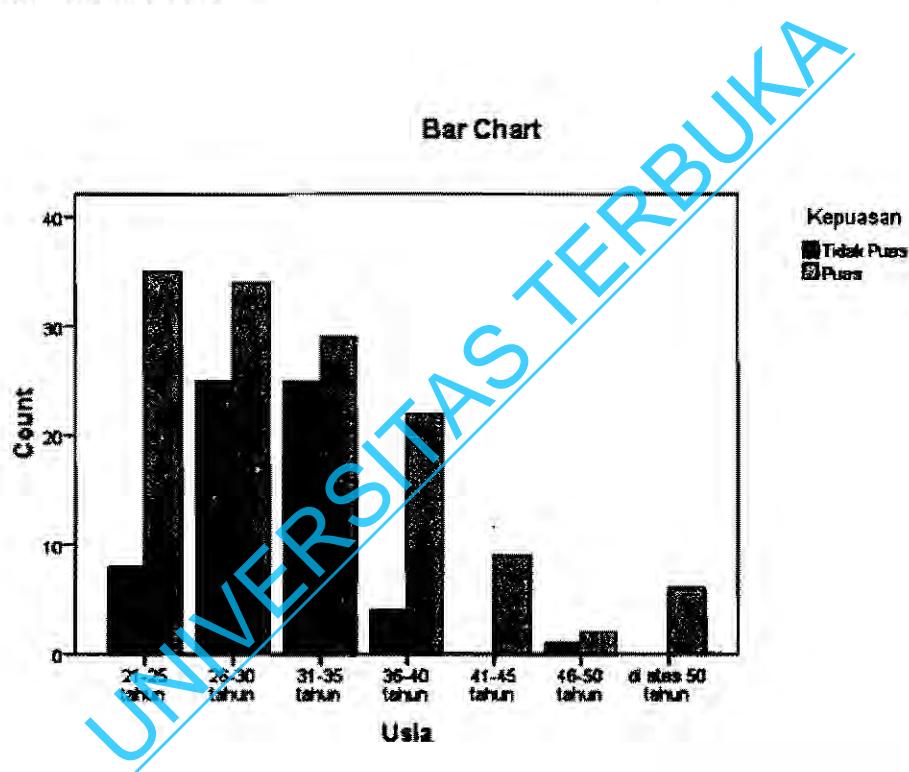
Analisa data demografis responden dapat dinyatakan sebagai berikut:

##### 1. Usia

Usia responden dikelompokkan dalam tujuh golongan, yaitu 21-25 tahun (43 responden), 26-30 tahun (59 responden), 31-35 tahun (54 responden), 36-40 tahun (26 responden), 41-45 tahun (9 responden), 46-50 tahun (3 responden), dan

di atas 50 tahun (6 responden). Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,001 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Ini berarti terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok usia.

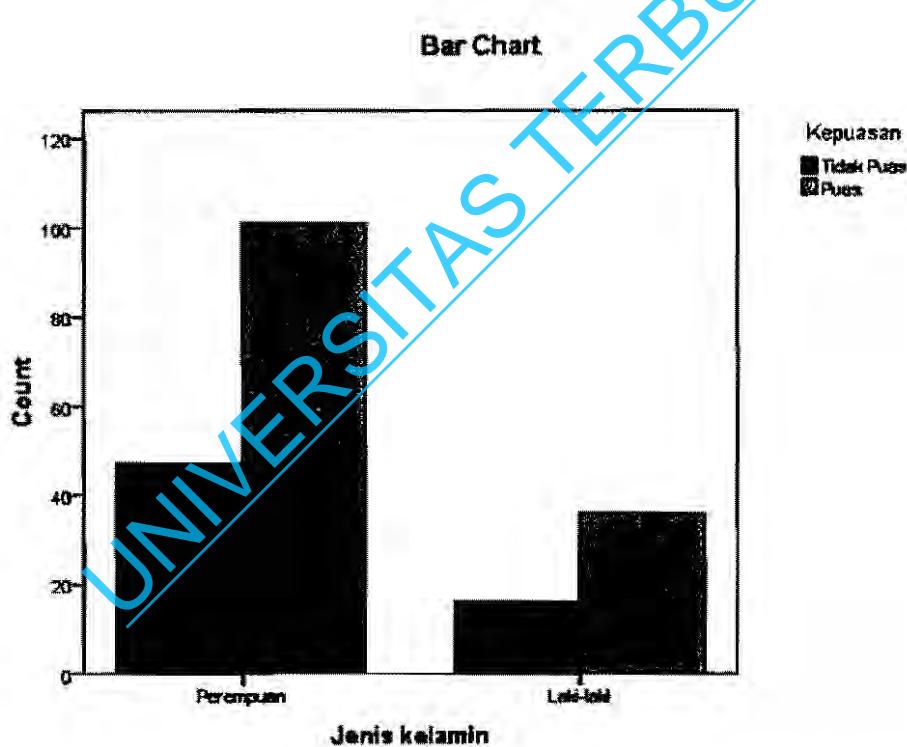
Seperti tampak pada Gambar 4.1, kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh kelompok usia 21-25 tahun, sementara ketidakpuasan kerja tertinggi dilaporkan oleh karyawan di kelompok usia 26-30 tahun dan 31-35 tahun. Untuk karyawan di kelompok usia lebih dari 50 tahun tidak dilaporkan adanya ketidakpuasan.



Gambar 4.1 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN USIA

## 2. Jenis Kelamin

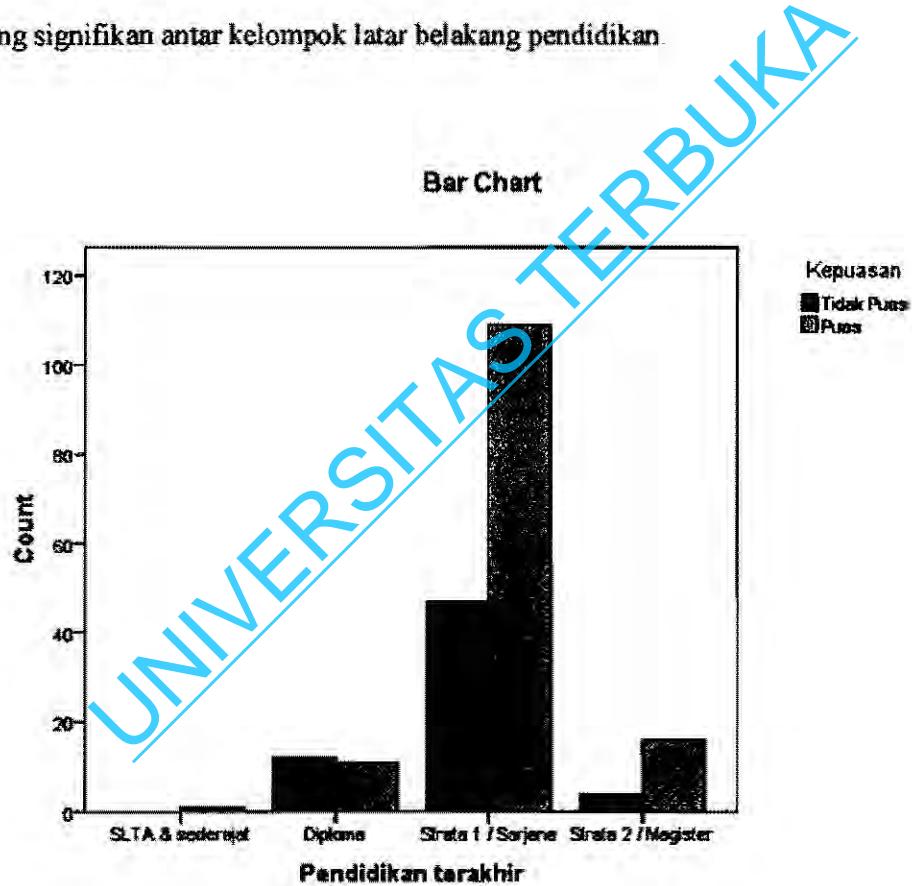
Berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa penelitian ini diikuti oleh 148 responden wanita dan 52 responden pria. Dari hasil *crosstab* diketahui bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dilaporkan oleh 101 wanita dan 26 pria, sementara ketidakpuasan dilaporkan oleh 47 wanita dan 16 pria (seperti tampak pada Gambar 4.2). Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,895 > 0,05$ , atau  $H_0$  diterima. Hal ini berarti tidak ada perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok jenis kelamin.



Gambar 4.2 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN JENIS KELAMIN

### 3. Latar Belakang Pendidikan Terakhir

Latar belakang pendidikan terakhir yang ditempuh oleh para responden dalam penelitian ini dibagi dalam empat kelompok, yaitu SLTA dan sederajat (1 responden), diploma (23 responden), sarjana atau strata 1 (156 responden), dan magister atau strata 2 (20 responden), seperti tampak pada Gambar 4.3. Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,095 > 0,05$  atau  $H_0$  diterima. Hal ini berarti tidak ada perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok latar belakang pendidikan.

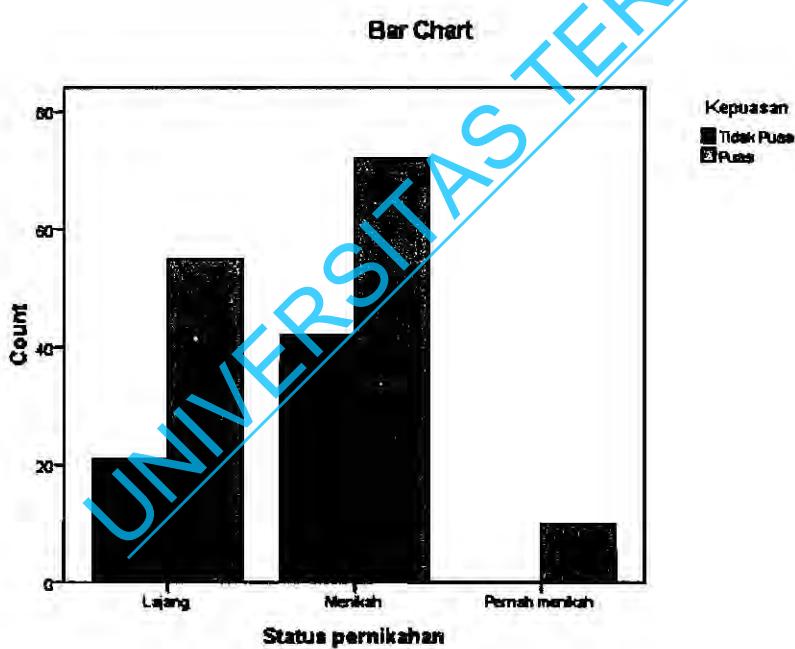


Gambar 4.3 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

#### 4. Status Pernikahan

Data demografis juga mencakup perihal status pemikahan. Kedua ratus responden penelitian terbagi atas 76 lajang, 114 menikah, dan 10 pernah menikah. Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,036 < 0,05$ , atau  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok status pernikahan.

Seperti tampak pada Gambar 4.4, kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh karyawan yang menikah. Sementara itu pada kelompok karyawan yang pernah menikah tidak dilaporkan adanya ketidakpuasan.

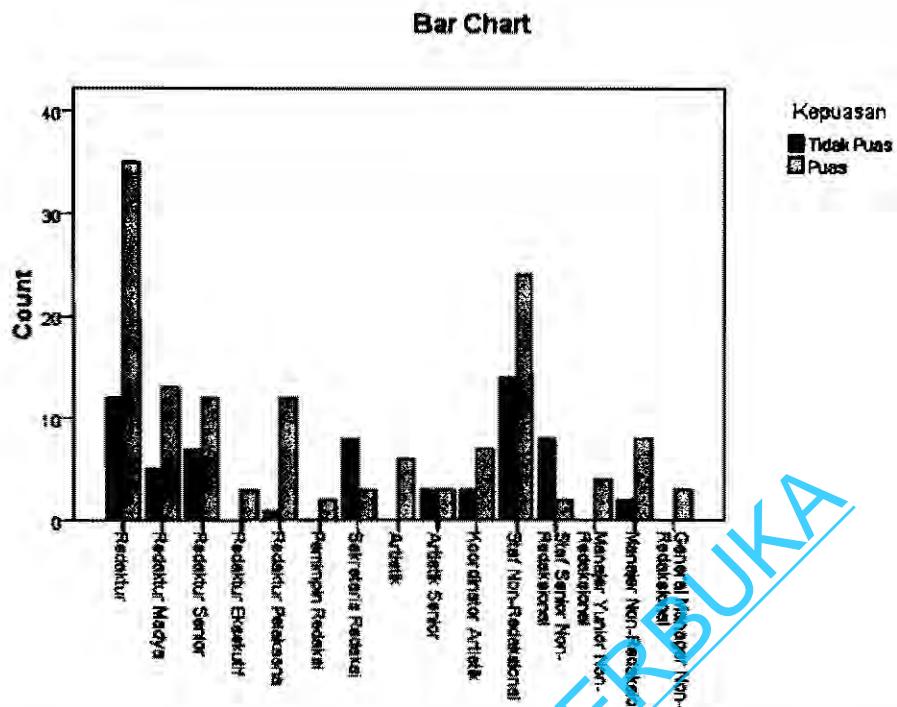


**Gambar 4.4 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN STATUS PERNIKAHAN**

### 5. Posisi di Perusahaan

Sementara itu berkaitan dengan posisi di perusahaan, seluruh responden penelitian terbagi atas posisi: redaktur, redaktur madya, redaktur senior, redaktur eksekutif, redaktur pelaksana, pemimpin redaksi, sekretaris redaksi, artistik, artistik senior, koordinator artistik, staf non-redaksional, staf senior non-redaksional, manajer yunior non-redaksional, manajer non-redaksional, dan general manager non-redaksional. Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,002 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Ini berarti terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok posisi dalam organisasi.

Seperti tampak pada Gambar 4.5, kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh karyawan di posisi redaktur, sementara ketidakpuasan tertinggi dilaporkan oleh karyawan di posisi staf non-redaksional. Sementara pada kelompok redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, artistik, manajer yunior non-redaksional, dan general manager non-redaksional, tidak dilaporkan adanya ketidakpuasan kerja. Data yang menarik juga terlihat bahwa pada kelompok sekretaris redaksi dan staf senior non-redaksional, ketidakpuasan kerja lebih tinggi dari kepuasan kerja (*job satisfaction*).



**Gambar 4.5 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN POSISI DI PERUSAHAAN**

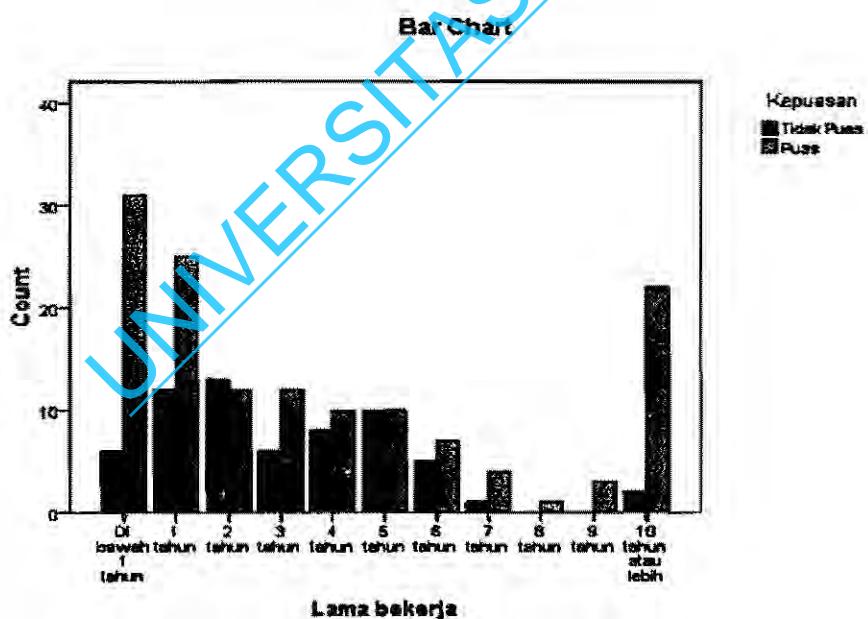
#### 6. Lama Bekerja

Sedangkan berdasarkan lama waktu bekerja di perusahaan, seluruh responden digolongkan menjadi: di bawah satu tahun (37 responden), satu tahun (37 responden), dua tahun (25 responden), tiga tahun (18 responden), empat tahun (18 responden), lima tahun (20 responden), enam tahun (12 responden), tujuh tahun (5 responden), delapan tahun (1 responden), sembilan tahun (3 responden), dan sepuluh tahun atau lebih (24 responden). Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,014 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti

terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok lama bekerja di perusahaan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari setahun dan ketidakpuasan tertinggi dilaporkan oleh karyawan yang memiliki masa kerja dua tahun. Sementara karyawan di usia kerja 8-9 tahun tidak melaporkan adanya ketidakpuasan kerja.

Pada Gambar 4.5, terlihat bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengalami penurunan dari tahun pertama hingga tahun kesembilan, lalu mengalami peningkatan saat karyawan telah bekerja selama sepuluh tahun atau lebih. Sementara itu ketidakpuasan kerja mengalami fluktuasi hingga tingkat yang sangat rendah di tahun ketujuh dan baru muncul kembali saat karyawan telah bekerja selama sepuluh tahun atau lebih.

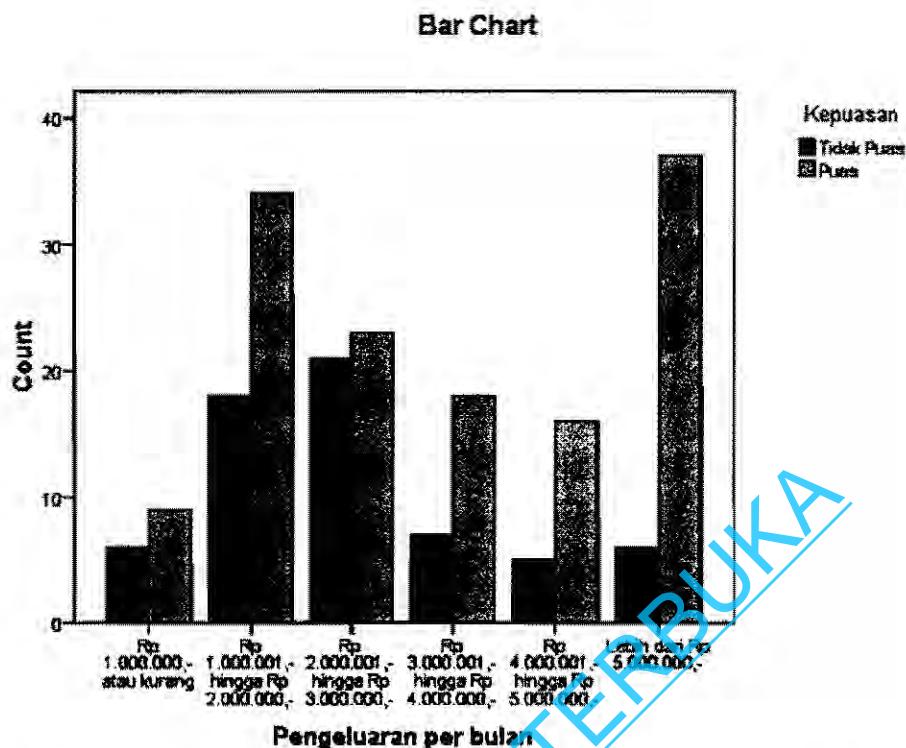


Gambar 4.6 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN LAMA BEKERJA

## 7. Pengeluaran Setiap Bulan

Data demografis lainnya adalah jumlah pengeluaran karyawan setiap bulan, yang terbagi atas pengeluaran kurang dari Rp 1.000.000 (15 responden), Rp 1.000.001 hingga Rp 2.000.000 (52 responden), Rp 2.000.001 hingga Rp 3.000.000 (44 responden), Rp 3.000.001 hingga Rp 4.000.000 (25 responden), Rp 4.000.001 hingga Rp 5.000.000 (21 responden), dan lebih dari Rp 5.000.000 (43 responden). Dalam kategori ini, nilai sig Pearson Chi-Square yang didapat adalah  $0,024 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar besarnya pengeluaran karyawan.

Seperti tampak pada Gambar 4.7, kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh kelompok karyawan dengan pengeluaran per bulan lebih dari Rp 5.000.000 sementara ketidakpuasan tertinggi dilaporkan oleh karyawan dengan pengeluaran per bulan antara Rp 2.000.001 hingga Rp 3.000.000.



**Gambar 4.7 KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA BERDASARKAN BESARNYA PENGELUARAN PER BULAN**

### B. UJI ASUMSI KLASIK

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Setidaknya ada lima uji asumsi klasik, yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas, uji autokorelasi, dan uji linearitas. Tidak ada ketentuan yang pasting tentang urutan uji mana yang harus dilakukan terlebih dahulu. Analisis dapat dilakukan tergantung pada data yang ada.

Namun demikian, tidak semua uji asumsi klasik harus dilakukan pada analisis regresi linear. Misalnya, uji multikolinearitas tidak dapat digunakan pada analisis regresi linear sederhana dan uji autokorelasi tidak perlu diterapkan pada data *cross sectional*. Dari kedua submodel penelitian, uji asumsi klasik hanya dilakukan pada submodel 1 karena terdapat beberapa variabel bebas yang memengaruhi variabel terikat.

### 1. UJI NORMALITAS (UJI KOLOMOGOROV- SMIRNOV)

Uji normalitas adalah uji untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya.

Tujuannya adalah mengukur apakah data penelitian memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial). Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa sampel benar-benar mewakili populasi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi. Hal ini karena salah satu sifat dan karakteristik populasi adalah terdistribusi secara normal.

Dalam uji Kolmogorov-Smirnov yang dibandingkan adalah frekuensi kumulatif distribusi teoritik dengan frekuensi kumulatif distribusi empirik. Frekuensi kumulatif adalah penjumlahan frekuensi per baris hingga ke bawah.

Uji ini dilakukan dengan dua hipotesis, yaitu  $H_0$ : data berdistribusi normal dan  $H_1$ : data tidak berdistribusi normal. Jika probalitasnya (nilai sig) > 0,05 maka  $H_0$  diterima. Sementara jika probalitasnya (nilai sig) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak.

Pada submodel 1, yang menguji hubungan antara kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), terlihat bahwa nilai sig = 0,053. Nilai ini lebih besar daripada 0,05 sehingga  $H_0$  diterima, yang berarti data berdistribusi normal.

Cara lainnya adalah dengan Deviasi Distribusi Normal. Jika nilai Z kurang dari 1,97 maka dapat dikatakan tidak ada perbedaan antara distribusi teoritik dan distribusi empirik sehingga data penelitian tersebut adalah normal. Dari tabel di bawah dapat diketahui bahwa nilai Z adalah  $1,347 < 1,97$  sehingga distribusi data pada penelitian ini adalah normal.

Tabel 4.1 UJI NORMALITAS SUBMODEL 1

		Unstandardized Residual
N		200
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
Most Extreme Differences	Std. Deviation	3.04574636
	Absolute	.095
	Positive	.047
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		1.347
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053

## 2. UJI MULTIKOLINEARITAS

Multikolinearitas (kolinearitas ganda) berarti adanya hubungan linear yang sempurna di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Korelasi yang kuat antarvariabel bebas menunjukkan adanya multikolinearitas. Jika terdapat korelasi yang sempurna di antara variabel bebas, maka konsekuensinya adalah koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir, sehingga nilai *standard error* setiap regresi menjadi tidak terhingga. Tidak adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang kurang dari 10. Karena  $VIF = 1/\text{Tolerance}$ , maka asumsi multikolinearitas juga dapat ditentukan dengan nilai toleransi lebih dari 0,1.

Multikolinearitas adalah korelasi linear yang “perfect” atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model (Anonim, 2011). Multikolinearitas adalah fenomena statistik di mana dua atau lebih variabel bebas dalam regresi berganda sangat berkorelasi. Dalam situasi ini perkiraan koefisien bisa berubah tak menentu saat menanggapi perubahan kecil dalam model atau data. Multikolinearitas tidak mengurangi daya prediksi atau keandalan model secara keseluruhan. Namun, memengaruhi perhitungan tentang masing-masing variabel bebas. Artinya, model regresi berganda dengan variabel bebas yang berkorelasi dapat menunjukkan seberapa baik seluruh variabel tersebut (sebagai kesatuan) dalam memprediksi hasil. Tetapi, belum tentu memberikan hasil yang valid tentang setiap variabel bebas, atau untuk mengetahui variabel bebas mana yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan variabel bebas lainnya terhadap variabel terikat.

Berdasarkan nilai VIF yang berada di antara 0,1 dan 10, disimpulkan tidak terjadi multiikolinieritas antarvariabel bebas. Ini berarti di antara kelima variabel bebas penelitian; kompensasi (1,221), kepastian kerja (*job security*) (1,228), jalur karier (1,296), komunikasi organisasi (1,575), dan kebijakan perusahaan (1,523) tidak terdapat korelasi yang sempurna sehingga masing-masing variabel bebas secara mandiri memengaruhi variabel terikat sesuai dengan koefisien VIF-nya.

Tabel 4.2 UJI MULTIKOLINEARITAS SUBMODEL 1

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
KOMPENSASI	.819	1.221
JOBSEC	.815	1.228
JENJANG	.772	1.296
KOMUNIKASI	.635	1.575
KEBIJAKAN	.657	1.523

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Heteroskedastisitas adalah kondisi di mana seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama. Heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji Glejser yang meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel bebas.

Dalam statistik, serangkaian variabel acak disebut heteroskedastis jika variabel pengganggu (*error* atau *e*) memiliki varian yang berbeda (Anonim,

2011). Istilah yang berarti "berbeda varian" ini berasal dari bahasa Yunani "hetero" (berbeda) dan "skedasis" (menyebar). Masalah heteroskedastisitas umum terjadi dalam data *cross section* yaitu data yang diambil pada satu waktu saja, tetapi dengan responden yang besar, misalnya jika kita melakukan survei. Dengan demikian, penelitian ini pada intinya adalah membandingkan kondisi satu dan lain orang pada waktu yang sama.

Uji ini memiliki dua hipotesis, yaitu  $H_0$ : tidak terjadi heteroskedastisitas dan  $H_1$ : terjadi heteroskedastisitas. Jika probalitasnya (nilai sig) > 0,05 maka  $H_0$  diterima, sementara jika probalitasnya (nilai sig) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak.

Pada submodel 1, yang menguji hubungan antara kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), terlihat bahwa nilai sig variabel bebas kompensasi dan komunikasi lebih besar dari 0,05. Ini berarti hanya variabel kompensasi (0,808) dan komunikasi (0,510) saja yang tidak mengalami heteroskedastisitas. Sedangkan pada variabel bebas lainnya, yaitu kepastian kerja (*job security*) (0,004), jalur karier (*career path*) (0), dan kebijakan perusahaan (0,033), terjadi heteroskedastisitas.

Analisis regresi menggunakan data heteroskedastis masih akan memberikan hasil yang tidak bias terhadap hubungan antara variabel bebas dan terikat, tapi mungkin terjadi kesalahan standar sehingga kesimpulan yang diperoleh dari analisis data menjadi kurang tepat. Karena variabel kompensasi dan komunikasi mengalami homoskedastisitas, maka pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak dapat diukur secara langsung.

Tabel 4.3 UJI HETEROSKEDASTISITAS SUBMODEL 1

Model		Sig.
1	(Constant)	.177
	KOMPENSASI	.808
	JOBSEC	.004
	JENJANG	.000
	KOMUNIKASI	.510
	KEBIJAKAN	.033

### C. ANALISIS REGRESI

Menurut Riduwan dan Sunarto (2007, h. 96), regresi atau peramalan adalah suatu proses memperkirakan secara sistematis apa yang paling mungkin terjadi di masa yang akan datang berdasarkan informasi yang dimiliki tentang masa lalu dan sekarang, agar kesalahannya dapat diperkecil. Peramalan bukannya memberikan jawaban pasti tentang apa yang akan terjadi, melainkan berusaha mencari pendekatan apa yang akan terjadi. Jadi, regresi mengemukakan tentang keingintahuan apa yang terjadi di masa depan untuk memberikan kontribusi menentukan keputusan yang terbaik.

Kegunaan regresi dalam penelitian salah satunya adalah untuk meramalkan atau memprediksi variabel terikat apabila variabel bebas diketahui. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pada dasarnya analisis regresi dan analisis korelasi memiliki hubungan yang sangat kuat. Pada setiap analisis regresi otomatis terdapat analisis

korelasinya, sementara pada analisis korelasi belum tentu terdapat analisis regresi maupun dilanjutkan dengan analisis regresi.

Analisis regresi ganda merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana. Metode ini merupakan alat analisis peramalan nilai pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat untuk membuktikan adatidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara beberapa variabel bebas dengan satu variabel terikat (Riduwan dan Sunarto, 2007, h. 113).

Dalam penelitian ini terdapat dua kali analisis regresi. Pada submodel 1 dilakukan analisis regresi ganda, karena meramalkan pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Variabel bebas dalam analisis ini adalah kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan, sementara variabel terikatnya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Pada submodel 2 dilakukan analisis regresi sederhana, yang meramalkan pengaruh dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), sementara variabel terikatnya adalah pengunduran diri karyawan.

## I. SUBMODEL 1: KEPUASAN KERJA (*JOB SATISFACTION*)

### 1.1 UJI F

Uji F dimaksudkan untuk menguji apakah variabel-variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja

(*job satisfaction*). Uji F lebih dikenal sebagai anava atau *analysis of variance* (anova) yang merupakan analisa komparatif lebih dari dua variabel atau lebih dari dua rata-rata. Tujuannya adalah untuk membandingkan lebih dari dua rata-rata. ANOVA berguna untuk menguji kemampuan generalisasi, artinya agar data sampel dapat mewakili populasi (Riduwan dan Sunarto, 2007, h. 132)

Hipotesis dalam uji F ini adalah  $H_0$ : variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan  $H_1$ : variabel-variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika probalitasnya (nilai sig) > 0,05 atau  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Sementara jika probalitasnya (nilai sig) < 0,05 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Pada tabel di bawah terlihat bahwa nilai sig = 0,000 < 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak, yang berarti variabel-variabel bebas—kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan—secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Tabel 4.4 UJI F SUBMODEL 1

Model	F	Sig.
1	Regression	
	Residual	
	Total	,000*

## 1.2 R<sup>2</sup>

Berdasarkan koefisien korelasi  $R = 0,457$ , diketahui bahwa variabel bebas—kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan—mampu menjelaskan variabel terikat—kepuasan kerja (*job satisfaction*)—sebesar 45,7%. Sementara sisanya, yaitu 54,3% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar variabel yang diteliti.

Tabel 4.5 R<sup>2</sup> SUBMODEL 1

Model	R Square
1	.457

## 1.3 UJI t

Uji t dimaksudkan untuk menguji apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Menurut Riduwan dan Sunarto (2007, h. 116), uji t merupakan analisis perbandingan satu variabel bebas. Tujuannya adalah untuk mengetahui perbedaan variabel yang dihipotesiskan.

Hipotesis dalam uji t ini adalah  $H_0$ : variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan  $H_1$ : variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika probalitasnya (nilai sig) > 0,05 atau  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, sementara jika

probabilitasnya (nilai sig) < 0,05 atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Tabel 4.6 UJI t SUBMODEL 1

Model	t	Sig.
1 (Constant)	.748	.456
KOMPENSASI	1.333	.184
JOBSEC	.482	.631
JENJANG	5.983	.000
KOMUNIKASI	4.613	.000
KEBIJAKAN	2.285	.023

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa:

1. Pada hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, ditemukan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai signifikansi 0,184. Artinya, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.
2. Pada hipotesis yang menyatakan bahwa kepastian kerja (*job security*) memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, ditemukan bahwa variabel kepastian kerja (*job security*) memiliki nilai signifikansi 0,631. Artinya, kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.

Pada kedua variabel ini ditemukan bahwa masing-masing variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) hanya dapat dilihat pengaruhnya

jika digabungkan dengan variabel lainnya. Ini berarti, jika kedua variabel tersebut berdiri sendiri-sendiri, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak dapat ditentukan.

3. Pada hipotesis yang menyatakan bahwa jalur karier (*career path*) memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, ditemukan bahwa variabel jalur karier (*career path*) memiliki nilai signifikansi 0,00. Artinya, variabel ini memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.
4. Pada hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, ditemukan bahwa variabel komunikasi organisasi memiliki nilai signifikansi 0,00. Artinya, variabel ini memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.
5. Pada hipotesis yang menyatakan bahwa kebijakan perusahaan memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, ditemukan bahwa variabel kebijakan perusahaan memiliki nilai signifikansi 0,23. Artinya, variabel ini memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.

Pada ketiga variabel ini ditemukan bahwa setiap variabel secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hal ini berarti, jika setiap variabel berdiri sendiri-sendiri, maka masing-masing akan menunjukkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

Meskipun ada dua variabel yang tidak berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), kelima variabel bebas tersebut menunjukkan

pengaruh yang bernilai yang positif. Dengan demikian semakin tinggi nilai variabel kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan, maka semakin tinggi nilai kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

## 2. SUB MODEL II: PENGUNDURAN DIRI

### 2.1 UJI t

Uji t dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat pengunduran diri. Terdapat dua hipotesis, yaitu  $H_0$ : variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan  $H_1$ : variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika probalitasnya (nilai sig) > 0,05 atau  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, sementara jika probalitasnya (nilai sig) < 0,05 atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak.

Tabel 4.7 UJI t SUBMODEL 2

Model	t	Sig.
1 (Constant)	20,387	.000
KEPUASAN	-6,201	.000

Pada hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) memengaruhi pengunduran diri karyawan, ditemukan bahwa variabel tersebut memiliki nilai signifikansi 0,00. Artinya, kepuasan kerja (*job satisfaction*)

memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.

Berdasarkan hasil estimasi koefisien regresi pada tabel di atas, variabel kepuasan berpengaruh signifikan terhadap variabel pengunduran diri dengan tanda negatif. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, semakin tinggi kemungkinan karyawan tersebut untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

#### D. UJI CHI-SQUARE DATA DEMOGRAFIS

Karena variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) tidak memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara signifikan, maka dilakukan penghitungan crosstabs untuk menguji hubungan kedua variabel ini dengan data-data demografis. Adapun data demografis yang diuji adalah jenis kelamin, latar belakang pendidikan terakhir, status pernikahan, posisi di perusahaan, lama bekerja, pengeluaran setiap bulan, dan waktu tempuh dari rumah ke kantor.

Analisa crosstabs merupakan analisa yang masuk dalam kategori statistik deskripsi di mana menampilkan tabulasi silang atau tabel kontingensi yang menunjukkan suatu distribusi persama dan pengujian hubungan antara dua

variabel atau lebih. Salah satu cara adalah dengan Pearson Chi-Square (Wahyono, 2008, h. 93).

Hipotesis penelitian ini adalah  $H_0$ : tidak ada hubungan antara masing-masing data demografis dengan variabel kompensasi atau kepastian kerja (*job security*) dan  $H_1$ : ada hubungan antara masing-masing data demografis dengan variabel kompensasi atau kepastian kerja (*job security*). Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut: jika nilai sig > 0,05, maka  $H_0$  diterima. Jika nilai sig < 0,05, maka  $H_1$  diterima.

Dari hasil penghitungan ditemukan hasil uji chi-square seperti dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 4.8 UJI CHI-SQUARE

Variabel:	Data demografis:	Pearson Chi-Square:
Kompensasi	Usia	0,601
	Jenis kelamin	0,020
	Pendidikan terakhir	0,511
	Status pernikahan	0,021
	Posisi dalam perusahaan	0,000
	Lama bekerja	0,000
	Pengeluaran per bulan	0,103
	Waktu tempuh dari rumah	0,222
Kepastian kerja ( <i>job security</i> )	Usia	0,061
	Jenis kelamin	0,914
	Pendidikan terakhir	0,426
	Status pernikahan	0,186
	Posisi dalam perusahaan	0,031
	Lama bekerja	0,087
	Pengeluaran per bulan	0,000
	Waktu tempuh dari rumah	0,527

Dari tabel tersebut tampak bahwa hubungan asosiasi terdapat pada variabel kompensasi dengan data demografis jenis kelamin (0,020), status pernikahan

(0,021), dan posisi dalam perusahaan (0,000). Asosiasi juga diteukan pada variabel kepastian kerja (*job security*) dengan data demografis posisi dalam perusahaan (0,031) dan pengeluaran per bulan (0,000).

Tabel 4.9 TABEL CROSSTAB

**Crosstab**

## Count

		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Jenis kelamin	Perempuan	79	69	148
	Laki-laki	18	34	52
Total		97	103	200

**Crosstab**

## Count

		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Status pernikahan	Lajang	31	45	76
	Menikah	64	50	114
Total	Pernah menikah	2	8	10
		97	103	200

Tabel 4.9 TABEL CROSSTAB (sambungan)

	Count	Crosstab		
		Kompensasi		Total
Posisi di perusahaan		Rendah	Tinggi	
	Redaktur	17	30	47
	Redaktur Madya	14	4	18
	Redaktur Senior	5	14	19
	Redaktur Eksekutif	0	3	3
	Redaktur Pelaksana	7	6	13
	Pemimpin Redaksi	0	2	2
	Sekretaris Redaksi	9	2	11
	Artistik	1	5	6
	Artistik Senior	2	4	6
	Koordinator Artistik	3	4	10
	Staf Non-Redaksional	20	18	38
	Staf Senior Non-Redaksional	10	0	10
	Manajer Yunior Non-Redaksional	0	4	4
	Manajer Non-Redaksional	6	4	10
	General Manager Non-Redaksional	0	3	3
Total		97	103	200

Tabel 4.9 TABEL CROSSTAB (sambungan)

		Crosstab		Total
Count		Job Security		
Posisi di perusahaan	Redaktur	Rendah	Tinggi	
	Redaktur	7	40	47
	Redaktur Madya	1	17	18
	Redaktur Senior	0	19	19
	Redaktur Eksekutif	0	3	3
	Redaktur Pelaksana	0	13	13
	Pemimpin Redaksi	0	2	2
	Sekretaris Redaksi	0	11	11
	Artistik	3	3	6
	Artistik Senior	0	6	6
	Koordinator Artistik	0	10	10
	Staf Non-Redaksional	7	31	38
	Staf Senior Non-Redaksional	2	8	10
Total		20	180	200

		Crosstab		Total
Count		Kompensasi		
Lama bekerja	Di bawah 1 tahun	Rendah	Tinggi	
	1 tahun	23	14	37
	2 tahun	10	15	25
	3 tahun	6	12	18
	4 tahun	16	2	18
	5 tahun	12	8	20
	6 tahun	7	5	12
	7 tahun	0	5	5
	8 tahun	1	0	1
	9 tahun	0	3	3
	10 tahun atau lebih	13	11	24
Total		97	103	200

Tabel 4.9 TABEL CROSSTAB (sambungan)

Count	Crosstab		Total
	Job Security Rendah	Job Security Tinggi	
Pengeluaran per bulan	Rp 1.000.000,- atau kurang	6	9
	Rp 1.000.001,- hingga Rp 2.000.000,-	8	44
	Rp 2.000.001,- hingga Rp 3.000.000,-	5	39
	Rp 3.000.001,- hingga Rp 4.000.000,-	0	25
	Rp 4.000.001,- hingga Rp 5.000.000,-	0	21
	Lebih dari Rp 5.000.000,-	1	42
Total		20	180
			200

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari tabel crosstab di atas adalah sebagai berikut:

- Perbandingan pria yang mendapatkan kompensasi tinggi (65,3%) lebih besar daripada wanita (46,6%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih tinggi pada pria dibandingkan wanita.
- Perbandingan kompensasi dalam kaitannya dengan status pernikahan adalah sebagai berikut: pernah menikah (80%), lajang (59,2%), dan menikah (43,9%), sehingga kepuasan kerja pada karyawan yang pernah menikah lebih tinggi dibandingkan karyawan lajang dan karyawan yang berkeluarga.
- Perbandingan kompensasi dalam kaitannya dengan lama bekerja adalah sebagai berikut: tujuh dan sembilan tahun (100%), di bawah setahun (76%), tiga tahun (67%), dua tahun (60%), sepuluh tahun atau lebih (46%), enam tahun (42%), lima tahun (40%), satu tahun (38%), empat tahun (11%), dan delapan tahun (0%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tertinggi

dialami oleh karyawan yang telah bekerja di feminagroup selama tujuh dan sembilan tahun, sementara ketidakpuasan tertinggi dialami karyawan dengan masa kerja delapan tahun.

- Perbandingan kompensasi dalam kaitannya dengan posisi di perusahaan adalah sebagai berikut: redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, manajer yunior non-redaksional, dan general manager non-redaksional (100%), artistik (83%), redaktur senior (74%), artistik senior (67%), redaktur (64%), staf non-redaksional (47%), redaktur pelaksana (46%), koordinator artistik dan manajer non-redaksional (40%), redaktur madya (22%), sekretaris redaksi (18%), dan staf senior non-redaksional (0%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tertinggi karena variabel kompensasi dialami oleh karyawan dalam posisi redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, manajer yunior non-redaksional, dan general manager non-redaksional, sementara ketidakpuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan dalam staf senior non-redaksional.
- Perbandingan kepastian kerja (*job security*) dalam kaitannya dengan posisi di perusahaan adalah sebagai berikut: redaktur senior, redaktur eksekutif, redaktur pelaksana, pemimpin redaksi, sekretaris redaksi, artistik senior, koordinator artistik, manajer yunior non-redaksional, manajer non-redaksional, dan general manager non-redaksional (100%), redaktur madya (94%), redaktur (85%), staf non-redaksional (82%), staf senior non-redaksional (80%), dan artistik (50%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tertinggi karena variabel kepastian kerja (*job security*) dialami oleh karyawan dalam posisi redaktur senior, redaktur eksekutif, redaktur

pelaksana, pemimpin redaksi, sekretaris redaksi, artistik senior, koordinator artistik, manajer yunior non-redaksional, manajer non-redaksional, dan general manager non-redaksional.

- Jika variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) digabungkan, maka kepuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan dalam posisi redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, manajer yunior non-redaksional, dan general manager non-redaksional.
- Perbandingan kepastian kerja (*job security*) dalam kaitannya dengan besarnya pengeluaran per bulan adalah sebagai berikut: karyawan dengan pengeluaran per bulan Rp 3.000.001,- hingga Rp 4.000.000,- dan Rp 4.000.001,- hingga Rp 5.000.000,- (100%), lebih dari Rp 5.000.000,- (98%), Rp 2.000.001,- hingga Rp 3.000.000,- (89%), Rp 1.000.001,- hingga Rp 2.000.000,- (85%), dan Rp 1.000.000,- atau kurang (80%). Dengan demikian kepuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan dengan pengeluaran per bulan Rp 3.000.001,- hingga Rp 5.000.000,-, sementara ketidakpuasan tertinggi dialami oleh karyawan dengan pengeluaran per bulan Rp 1.000.000,- atau kurang.

#### E. PEMBAHASAN UMUM

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan feminagroup. Mengapa kompensasi, yang dianggap

sebagai variabel penting dalam penentuan kepuasan kerja (*job satisfaction*) ternyata tidak berpengaruh langsung?

Setiap tahunnya feminagroup memberikan kenaikan gaji sesuai besarnya inflasi. Selain itu, selama bertahun-tahun feminagroup selalu memberikan kompensasi yang memadai. Termasuk berbagai bonus dan fasilitas, seperti kendaraan, uang duka, hingga voucher taksi Blue Bird untuk tugas luar. Dibandingkan dengan wartawan lain, wartawan feminagroup kerap dianggap kelas borjuis karena tidak pernah merasakan naik kendaraan umum. Untuk tugas luar, selalu disediakan kendaraan kantor atau voucher taksi.

Standarisasi kompensasi dan fasilitas ini namanya telah mengakar sedemikian rupa sehingga karyawan menganggap hal tersebut sebagai standar yang pasti akan dipenuhi. Karena itu, mereka tidak menjadikan kompensasi sebagai salah satu penentu kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan di feminagroup.

Kepastian kerja (*job security*) juga tidak menjadi variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dewasa ini mungkin kepastian kerja (*job security*) bukan merupakan hal yang penting lagi. Dengan perkembangan teknologi internet, orang dapat terhubung ke mana saja, sehingga peluang untuk mempromosikan diri dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik serta sesuai dengan harapan individu semakin terbuka. Internet juga membuka peluang wirausaha dengan jalur pemasaran dan promosi yang semakin murah (Rhenald Kasali, 2010).

Namun, jika dilihat dalam kaitannya dengan data demografis, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kompensasi yang besar antara karyawan pria dan wanita, antara karyawan yang pernah menikah, menikah, dan lajang, serta antarposisi dalam perusahaan. Sementara kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kepastian kerja (*job security*) antarposisi dalam perusahaan serta berdasarkan besarnya pengeluaran per bulan.

Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan.

Jalur karier (*career path*) yang jelas merupakan visi yang jelas sekaligus imbalan bagi setiap karyawan. Dengan mengetahui kemungkinan karier yang dimiliki, karyawan dapat mempersiapkan diri untuk memenuhi tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dirinya. Karyawan pun dapat mengukur sejauh mana kemampuannya dibandingkan dengan rekan dalam satu tim atau dalam jenjang yang setara. Mengetahui posisinya dengan tepat dalam perusahaan merupakan hal penting yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Komunikasi dalam feminagroup berlangsung secara formal dan informal. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya, komunikasi formal berkaitan dengan pekerjaan, sementara komunikasi nonformal bersifat sebagai ajang pergaulan. Jalur komunikasi yang baik memudahkan karyawan menjalankan pekerjaannya sekaligus memperluas pergaulan. Dengan demikian, komunikasi

organisasi yang baik di dalam feminagroup sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

Kebijakan dalam feminagroup yang berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan hal yang penting untuk tercapainya kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dengan keseimbangan ini, karyawan tidak harus memilih antara karier dan kehidupan pribadi, serta dapat berperan sama baiknya dalam kedua dunia tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

### A. KESIMPULAN

Kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan, secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara signifikan. Jika ditelusuri pengaruh masing-masing variabel secara terpisah, maka jalur karier, komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Sementara itu kompensasi dan komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Dengan demikian disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut—yaitu kompensasi dan komunikasi organisasi—tidak memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara langsung.

Kesimpulan hasil penelitian ini ditujukan untuk menjawab hipotesis di awal penelitian.

1. Kompensasi tidak memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara langsung.
2. Kepastian kerja (*job security*) tidak memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara langsung.
3. Jalur karier (*career path*) memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
4. Komunikasi organisasi memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
5. Kebijakan perusahaan memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

6. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) memengaruhi pengunduran diri karyawan.

Hubungan semua variabel bebas terhadap variabel terikat memiliki arah yang positif, artinya bila kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan mengalami peningkatan, maka kepuasan karyawan pun akan meningkat.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap pengunduran diri karyawan. Namun, hubungan antara keduanya memiliki arah negatif, yang berarti bila kepuasan kerja (*job satisfaction*) meningkat, maka pengunduran diri akan turun. Demikian pula sebaliknya, jika kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurun, maka pengunduran diri akan meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Selanjutnya dilakukan uji Chi-Square untuk mengetahui hubungan variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) dengan data demografis. Data demografi yang berhubungan dengan kompensasi adalah jenis kelamin, status pernikahan, dan posisi dalam perusahaan, sementara yang berhubungan dengan kepastian kerja (*job security*) adalah posisi dalam perusahaan dan pengeluaran per bulan.

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kompensasi yang besar antara karyawan pria dan wanita, antara karyawan yang pernah menikah, menikah, dan lajang, serta antarposisi dalam perusahaan. Sementara kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*)

karyawan karena terdapat perbedaan kepastian kerja (*job security*) antarposisi dalam perusahaan serta berdasarkan besarnya pengeluaran per bulan.

## B. SARAN

Dari kesimpulan yang diambil, beberapa saran dapat disampaikan kepada kalangan akademis yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kaitannya dengan pengunduran diri.

1. Seperti yang disampaikan di bagian pendahuluan, terdapat perbedaan persepsi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) antara karyawan dengan perusahaan (dalam hal ini staf HRD). Ketidaksesuaian inilah yang mungkin menyulitkan pengukuran kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan kesamaan persepsi mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya sebelum menentukan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.
2. Kondisi setiap perusahaan adalah unik sehingga faktor-faktor kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dicantumkan dalam penelitian ini mungkin hanya berlaku untuk populasi feminagroup. Jika penelitian dilakukan pada perusahaan lain, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) mungkin akan berbeda. Peneliti dapat menggunakan

landasan teori lain untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) di perusahaan lain.

Beberapa saran yang dapat disampaikan untuk praktisi di lapangan mengenai kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan pengunduran diri adalah sebagai berikut:

1. Untuk menurunkan kemungkinan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan, kepuasan kerja (*job satisfaction*)-nya perlu ditingkatkan dengan memperhatikan faktor komunikasi organisasi, jalur karier (*career path*), dan kebijakan perusahaan.
2. Komunikasi organisasi, jalur karier (*career path*), dan kebijakan perusahaan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian khusus kepada ketiga hal tersebut. Ini berarti feminagroup perlu memelihara komunikasi organisasi—baik formal maupun informal—yang baik, memberikan jalur karier yang jelas bagi setiap karyawan, dan menjalankan kebijakan yang memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga setiap karyawannya.
3. Komunikasi organisasi yang baik dapat ditingkatkan dengan aliran informasi formal maupun informal yang lebih terbuka, tidak bias, dan tidak melibatkan selentingan negatif. Agar kepuasan, loyalitas, dan integritas individu semakin baik, dalam komunikasi perlu terdapat pengakuan eksistensi individu di dalam lingkungannya, misalnya dengan

melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan bagi staf untuk memberikan kontribusinya kepada atasan, memberikan bimbingan langsung kepada staf dalam hal pekerjaan, serta memberikan penilaian yang adil kepada setiap staf dalam lingkup pekerjaannya. Dapat berkomunikasi dengan baik kepada atasan, termasuk mengutarakan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, mendorong timbulnya kepuasan kerja karyawan.

4. Komunikasi horisontal perlu terus dibina dengan tetap menjaga agar tidak terjadi disfungsi dengan mengabaikan jalur formal, misalnya dengan adanya staf yang mengabaikan atasan dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Jalur komunikasi vertikal pun harus terus dibuka, di mana staf dapat berkomunikasi langsung dengan atasannya, demikian pula sebaliknya, atasan dapat berkomunikasi langsung dengan stafnya. Dengan membuka komunikasi vertikal, segala kebijakan dan prosedur dari atasan serta umpan balik dari staf untuk memperlancar jalur produksi dapat segera disebarluaskan. Dalam hal ini feminagroup perlu membuat suasana komunikasi yang memungkinkan sesama karyawan dapat berkomunikasi langsung tanpa hambatan, baik untuk keperluan pekerjaan maupun sosialisasi.
5. Komunikasi dengan mekanisme berbasis komputer dan internet perlu memiliki sistem yang aman agar informasi yang bersifat spam tidak menimbulkan disintegrasi. Seperti yang telah diketahui, banyaknya komunikasi dewasa ini, terutama dalam bentuk surat dan informasi elektronik, cenderung menimbulkan kelelahan (*information fatigue*).

Karena surat elektronik sering digunakan untuk menyebarkan gosip, perusahaan dapat memberlakukan penyaringan dan penyadapan email. Namun karena dapat menganggu privasi karyawan, langkah ini harus dilakukan dengan bijak.

6. Kepastian jalur karier (*career path*) setiap karyawan perlu dijelaskan secara terbuka oleh setiap atasan. Dengan mengetahui secara spesifik urutan jabatan yang perlu dilalui, karyawan dapat mengukur posisi mereka dalam perusahaan dan mempersiapkan langkah yang diperlukan untuk mengantisipasi posisi tersebut. Untuk itu feminagroup perlu memberi kesempatan agar karyawannya dapat mengembangkan kemampuan spesialisasi dengan baik sebelum mendapat kenaikan jabatan, mendapat pendidikan dan pelatihan teknis maupun manajerial yang dapat memperlancar karier mereka, memberikan karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap bawahan atau staf mereka, serta memberi kesempatan agar setiap karyawan dapat melihat dan menjalani proses pengembangan karier selama ia bekerja di feminagroup.
7. Kemacetan pada jalur karier (*career path*) tertentu perlu segera dicari solusinya. Misalnya dengan menggunakan jenis jalur karier (*career path*) jaringan, sehingga setiap karyawan dapat digerakkan tidak hanya secara vertikal, namun juga secara horizontal. Dalam hal ini, tidak hanya dibutuhkan pendidikan yang bersifat manajerial untuk mencapai posisi yang lebih tinggi, tetapi juga pendidikan teknis yang mengasah keterampilan khusus karyawan sehingga kariernya bisa bergerak secara horizontal.

8. Perlu disiapkan jalur karier (*career path*) keahlian atau rangkap bagi karyawan yang tidak cocok untuk mengikuti jalur manajerial, tetapi memiliki spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lain. Dengan demikian, karyawan yang menempati posisi manajerial benar-benar memiliki kompetensi yang dibutuhkan, bukan hanya berdasarkan keahlian teknis namun tidak didorong oleh kemampuan manajerial yang memadai. Selain itu, karyawan yang tidak mengalami kenaikan jabatan tetap mendapatkan pengembangan karier yang paling sesuai dengan kemampuan teknisnya.
9. Kebijakan yang terkait dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan dengan pekerjaan telah diterapkan dengan cukup baik dalam feminagroup. Namun, hal ini masih dapat ditingkatkan, antara lain dengan fleksibilitas waktu kerja. Artinya, feminagroup mungkin tidak perlu menetapkan jam kerja karyawan—terutama staf redaksional—pukul 08.00-16.30 WIB. Fleksibilitas dapat dibuat dengan menentukan jam kerja dalam seminggu, yaitu 40 jam, dan bukannya dalam satuan hari. Staf redaksional membutuhkan fleksibilitas ini karena lebih sering bertugas ke luar sehingga tidak selalu dapat mengakhiri waktunya kerjanya pukul 16.30 WIB. Ini berarti staf redaksional sering kali memiliki waktu kerja lebih dari 40 jam dalam seminggu. Selain itu feminagroup perlu memiliki kebijakan yang memudahkan karyawan saat ia atau keluarganya sakit, memberikan jaminan kesehatan yang memadai, tidak mempersulit izin untuk keperluan keluarga, serta menghargai privasi karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Aliminsyah, SE & Drs. Padji, MA. (2004). *Kamus Istilah Manajemen*. Bandung: Yrama Widya.

Almigo, Nuzsep. (2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang*, 1(1).

Anonim. (2008). Dibuka pada 5 November 2008, dari [www.businessdictionary.com/definition/corporate-policy.html](http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-policy.html)

Anonim. (2011). Dibuka pada 1 Mei 2011, dari [eprints.ums.ac.id/911/7/MODUL\\_7\\_Heteroskedastisitas.doc](http://eprints.ums.ac.id/911/7/MODUL_7_Heteroskedastisitas.doc)

Anonim. (2011). Dibuka pada 1 Mei 2011, dari [eprints.ums.ac.id/911/10/MODUL\\_10\\_Multikolinearitas.doc](http://eprints.ums.ac.id/911/10/MODUL_10_Multikolinearitas.doc)

DeVito, Joseph A. (1996). *Human Communication*. HarperCollin Publisher.

Goris, J.R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction, *Journal of Management Development*, V26(8), 737-752.

Iswanto, Yun. (2004). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Ivancevich, John M.. (2001). *Human Resource Management*, 8th edition. New York: McGraw Hill.

Kasali, Rhenald. (2010). *Cracking Zone*. Jakarta: Gramedia

Kuncoro, Mudrajad Ph.D. (2003) *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Mansoer , Dr. Faried Widjaya, M.A. (2004) *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Mathis, Robert L. & Jackson, John H.. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

Mello, Jeffrey A.. (2006). *Strategic Human Resource Management*, 2nd edition. Mason: Thomson Corporation.

Nunnally, J.C., Jr. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication*. Third Edition. New Jersey, Prentice Hall.

Richmond, Virginia and McCroskey, James. (2009). Dibuka pada 5 November 2008, dari <http://www.stetson.edu/~khanzen/Presentation/p2.html>

Robbins, Stephen P.. (2006). *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Jakarta: Indeks.

Rusbult, C. & Lowery, D.. (1985). When Bureaucrats Get the Blues. *Journal of Applied Social Psychology*, 15 (1), 83

Schultz, Duane & Schultz, Sydney Ellen. (2006). *Psychology & Work Today*, 9th edition. New Jersey: Pearson Education.

Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* Jilid 2, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Sri Nawangsari. (1997). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Universitas Gunadarma.

Suhermin. (2011). Dibuka pada 8 Januari 2011, dari [blog.its.ac.id/suherminstatistikaitscacid/files/.../validitas-reliabilitas.pdf](http://blog.its.ac.id/suherminstatistikaitscacid/files/.../validitas-reliabilitas.pdf)

U. S. Department of Education. (2008). Dibuka pada 5 November 2008, dari <http://nces.ed.gov/pubs2002/cip2000/ciplist.asp?CIP2=09>

Yendra Hardinata. (2011). Dibuka pada 1 Mei 2011, dari <http://yendra-hardinata.blogspot.com/2009/10/pengaruh-komunikasi-dalam-organisasi.html>

Yulianti, Praptini. (2000). *Pengaruh Sumber-sumber Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Edukatif Tetap Di Universitas Airlangga : Laporan Penelitian*. Surabaya: Universitas Airlangga.

Wahyono, Teguh. (2008), *Belajar Sendiri SPSS 16*. Jakarta: Elex Media

UNIVERSITAS TERBUKA

### Lampiran 1: KUESIONER

Berikan tanda X pada jawaban yang Anda anggap paling sesuai dengan kondisi Anda

STS : Sangat Tidak Sesuai  
 TS : Tidak Sesuai  
 KS : Kurang Sesuai  
 AS : Agak Sesuai  
 S : Sesuai  
 SS : Sangat Sesuai

No:	Pernyataan	STS	TS	KS	AS	S	SS
1.	<u>KOMPENSASI</u>						
	1) Gaji yang saya terima sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan.						
	2) Bonus yang saya terima sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan.						
	3) Tunjangan yang saya terima sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan.						
	4) Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar saya.						
	5) Gaji yang saya terima memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.						
	6) Bonus yang saya terima memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.						
	7) Tunjangan yang saya terima memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.						
	8) Setiap orang dibayar secara adil sesuai bobot pekerjaan, kemampuan dan keahlian mereka.						
	9) Kenaikan gaji saya setiap tahunnya sesuai dengan prestasi kerja saya.						

	Pernyataan	STS	TS	KS	AS	S	SS
2.	<u>JOB SECURITY</u>						
	1) Saya tidak khawatir akan diberhentikan secara tiba-tiba.						
	2) Saya tidak khawatir akan diberhentikan secara sepihak.						
	3) Saya merasa yakin tidak akan kehilangan pekerjaan saya saat ini.						
	4) Saya merasa aman dengan pekerjaan saya saat ini.						
3.	<u>JENJANG KARIER</u>						
	1) Saya dapat mengembangkan kemampuan spesialisasi sebelum naik jabatan.						
	2) Saya mendapat pendidikan dan pelatihan baik teknis maupun manajerial yang memperlancar karier saya.						
	3) Saya mendapat kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap bawahan atau staf saya.						
	4) Karier saya mengalami pengembangan dari waktu ke waktu.						

	Pernyataan	STS	TS	KS	AS	S	SS
4.	<u>KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI</u>						
	1) Saya dapat berkomunikasi langsung dengan teman-teman tanpa hambatan.						
	2) Saya dapat berkomunikasi dengan setiap orang dalam organisasi untuk kepentingan pekerjaan saya.						
	3) Saya dapat berkomunikasi dengan setiap orang dalam organisasi untuk kepentingan sosialisasi saya.						
	4) Atasan seringkali melibatkan saya dalam mengambil keputusan.						
	5) Saya aktif memberikan kontribusi terhadap atasan.						
	6) Saya dapat berkomunikasi dengan baik pada atasan saya.						
	7) Saya percaya atasan akan membimbing saya dalam bekerja.						
	8) Saya percaya atasan memberikan penilaian yang adil pada saya.						
	9) Saya dapat mengutarakan pada atasan bila saya menghadapi masalah dalam pekerjaan saya.						

	Pernyataan	STS	TS	KS	AS	S	SS
5.	<u>KEBIJAKAN PERUSAHAAN</u>						
	1) Perusahaan mengizinkan saya pulang lebih cepat bila ada keperluan keluarga yang sangat penting.						
	2) Perusahaan tidak mempersulit izin untuk keperluan keluarga.						
	3) Perusahaan memiliki kebijakan yang bisa diterima dalam menangani karyawan yang sakit						
	4) Perusahaan menghargai privasi karyawan.						
6.	<u>KEPUASAN KERJA</u>						
	1) Secara umum saya puas bekerja di perusahaan ini.						
	2) Pekerjaan saya sekarang sesuai dengan harapan saya ketika bergabung di perusahaan ini.						
	3) Pekerjaan saya dapat memberikan kesenangan dan kepuasan pada diri saya.						
	4) Saya menyukai lingkungan pekerjaan saya.						

	Pernyataan	STS	TS	KS	AS	S	SS
7.	<u>PENGUNDURAN DIRI</u>						
	1) Saya ingin mencari pekerjaan yang lebih sesuai untuk pengembangan diri saya.						
	2) Saya ingin mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan bagi saya.						
	3) Saya ingin berhenti dari pekerjaan ini.						
	4) Saya ingin mengundurkan diri dari jabatan saya saat ini.						

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 2: UJI NORMALITAS

NPAR TESTS  
 /K-S(NORMAL)=RES\_1  
 /MISSING ANALYSIS.

### NPar Tests

Notes		
Output Created		23-Feb-2011 07:14:01
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time Elapsed Time Number of Cases Allowed*	00 00:00:00.016 00 00:00:00.015 196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] E:\olah data\amanda\data.sav

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		200
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.04574636
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.047
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		1.347
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UNIVERSITAS TERBUKA

### Lampiran 3: UJI HETEROSKEDASTISITAS

```

COMPUTE AbsRes=abs(RES_1).
EXECUTE.
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT AbsRes
/METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI
KEBIJAKAN.

```

#### Regression

##### Notes

Output Created		23-Feb-2011 07:15:56
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT AbsRes /METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI KEBIJAKAN. </pre>
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required	00 00:00:00.031 00 00:00:00.031 3748 bytes

## Notes

		23-Feb-2011 07:15:56
Output Created		
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre>REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT AbsRes /METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI KEBIJAKAN.</pre>	
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00 00:00:00.031 00 00:00:00.031 3748 bytes 0 bytes

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AbsRes	2.3281	1.95689	200
KOMPENSASI	26.11	6.991	200
JOBSEC	20.33	4.318	200
JENJANG	18.20	4.598	200
KOMUNIKASI	37.98	6.796	200
KEBIJAKAN	21.22	3.694	200

**Correlations**

		AbsRes	KOMPENSA SI	JOBSEC	JENJAN G
Pearson Correlation	AbsRes	1.000	-.043	.202	-.243
	KOMPENSASI	-.043	1.000	.015	.355
	JOBSEC	.202	.015	1.000	.122
	JENJANG	-.243	.355	.122	1.000
	KOMUNIKASI	.018	.135	.418	.336
	KEBIJAKAN	.099	.325	.277	.360
Sig. (1-tailed)	AbsRes	.	.275	.002	.000
	KOMPENSASI	.275	.	.414	.000
	JOBSEC	.002	.414	.	.042
	JENJANG	.000	.000	.042	.
	KOMUNIKASI	.398	.029	.000	.000
	KEBIJAKAN	.081	.000	.000	.000
N	AbsRes	200	200	200	200
	KOMPENSASI	200	200	200	200
	JOBSEC	200	200	200	200
	JENJANG	200	200	200	200
	KOMUNIKASI	200	200	200	200
	KEBIJAKAN	200	200	200	200

**Correlations**

		KOMUNIKASI	KEBIJAKAN
Pearson Correlation	AbsRes	.018	.099
	KOMPENSASI	.135	.325
	JOBSEC	.418	.277
	JENJANG	.336	.360
	KOMUNIKASI	1.000	.504
	KEBIJAKAN	.504	1.000
Sig. (1-tailed)	AbsRes	.398	.081
	KOMPENSASI	.029	.000
	JOBSEC	.000	.000
	JENJANG	.000	.000
	KOMUNIKASI	.	.000
	KEBIJAKAN	.000	.
N	AbsRes	200	200
	KOMPENSASI	200	200
	JOBSEC	200	200
	JENJANG	200	200
	KOMUNIKASI	200	200
	KEBIJAKAN	200	200

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: AbsRes

**Model Summary**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 <sup>a</sup>	.137	.115	1.84089

a. Predictors: (Constant), KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104.611	5	20.922	6.174	.000 <sup>a</sup>
	Residual	657.443	194	3.389		
	Total	762.054	199			

a. Predictors: (Constant), KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI

b. Dependent Variable: AbsRes

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	1.314	.970	1.355	.177
	KOMPENSASI	.005	.021	.243	.808
	JOBSEC	.098	.033	.215	.004
	JENJANG	-.137	.032	-.321	.000
	KOMUNIKASI	-.016	.024	-.055	.510
	KEBIJAKAN	.094	.044	.177	.033

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.314	.970		1.355	.177
KOMPENSASI	.005	.021	.018	.243	.808
JOBSEC	.098	.033	.215	2.914	.004
JENJANG	-.137	.032	-.321	-4.225	.000
KOMUNIKASI	-.016	.024	-.055	-.660	.510
KEBIJAKAN	.094	.044	.177	2.150	.033

a. Dependent Variable: AbsRes

UNIVERSITAS TERBUKA

#### Lampiran 4: UJI MULTIKOLINEARITAS

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT KEPUASAN
/METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI
KEBIJAKAN.

```

#### Regression

##### Notes

Output Created Comments		23-Feb-2011 07:18:23
Input	Data  Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT KEPUASAN /METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI KEBIJAKAN.
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required	00 00:00:00.015 00 00:00:00.048 3748 bytes

**Notes**

Output Created Comments		23-Feb-2011 07:18:23
Input	Data  Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(10) /NOORIGIN /DEPENDENT KEPUASAN /METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI KEBIJAKAN.
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00 00:00:00.015 00 00:00:00.048 3748 bytes 0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI		Enter
---	--	--	-------

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: KEPUASAN

**Model Summary**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 <sup>a</sup>	.457	.443	3.085

- a. Predictors: (Constant), KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1555.882	5	311.176	32.702	.000 <sup>a</sup>
Residual	1846.038	194	9.516		
Total	3401.920	199			

- a. Predictors: (Constant), KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI  
 b. Dependent Variable: KEPUASAN

**Coefficients\***

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	1.215	1.625
	KOMPENSASI	.046	.035
	JOBSEC	.027	.056
	JENJANG	.324	.054
	KOMUNIKASI	.186	.040
	KEBIJAKAN	.167	.073

**Coefficients\***

Model	Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)		.748	.456			
KOMPENSASI	.078	1.333	.184	.819	1.221	
JOBSEC	.028	.482	.631	.815	1.228	
JENJANG	.360	5.983	.000	.772	1.296	
KOMUNIKASI	.306	4.613	.000	.635	1.575	
KEBIJAKAN	.149	2.285	.023	.657	1.523	

a. Dependent Variable: KEPUASAN

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Mode	Dimensio	Eigenvalu	Condition
I	n	e	Index
1	1	5.848	1.000
	2	.061	9.779
	3	.039	12.191
	4	.023	15.874
	5	.015	20.042
	6	.014	20.726

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Mode	Dimensio	Variance Proportions			
		(Constan	KOMPENS	JOBSE	JENJAN
I	n	t)	ASI	C	G
1	1	.00	.00	.00	.00
	2	.00	.47	.17	.07
	3	.01	.35	.04	.80
	4	.02	.07	.67	.13
	5	.84	.09	.03	.00
	6	.13	.02	.09	.01

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Variance Proportions	
		KOMUNIKASI	KEBIJAKAN

1	1	.00	.00
2		.02	.00
3		.00	.00
4		.12	.24
5		.38	.00
6		.47	.76

a. Dependent Variable: KEPUASAN

UNIVERSITAS TERBUKA

**Lampiran 5: ANALISIS REGRESI SUBMODEL 1**

```
GET  
FILE='E:\olah data\amanda\data.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
  
SAVE OUTFILE='E:\olah data\amanda\data.sav'  
/COMPRESSED.  
REGRESSION  
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT KEPUASAN  
/METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI  
KEBIJAKAN  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/SAVE RESID.
```

**Regression**

Notes		
Output Created		23-Feb-2011 07:12:18
Comments		
Input		E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none>
N of Rows in Working Data File		200
Missing Value Handling		User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Cases Used		
Syntax		
REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT KEPUASAN /METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI KEBIJAKAN /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE RESID.		
Resources		Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots
		00 00:00:02.297 00 00:00:02.500 3724 bytes 624 bytes

## Notes

Output Created		23-Feb-2011 07:12:18
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT KEPUASAN /METHOD=ENTER KOMPENSASI JOBSEC JENJANG KOMUNIKASI KEBIJAKAN /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00 00:00:02.297 00 00:00:02.500 3724 bytes 624 bytes
Variables Created or Modified	RES_1	Unstandardized Residual

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KEPUASAN	19.48	4.135	200
KOMPENSASI	26.11	6.991	200
JOBSEC	20.33	4.318	200
JENJANG	18.20	4.598	200
KOMUNIKASI	37.98	6.796	200
KEBIJAKAN	21.22	3.694	200

**Correlations**

	KEPUAS AN	KOMPENSA SI	JOBSEC	JENJAN G
Pearson Correlation	KEPUASAN AN	1.000	.296	.243
	KOMPE NSASI	.296	1.000	.015
	JOBSEC	.243	.015	1.000
	JENJAN G	.548	.355	.122
	KOMUNI KASI	.525	.135	.418
	KEBIJAK AN	.466	.325	.277
Sig. (1-tailed)	KEPUAS AN	.	.000	.000
	KOMPE NSASI	.000	.	.414
	JOBSEC	.000	.414	.
	JENJAN G	.000	.000	.042
	KOMUNI KASI	.000	.029	.000
	KEBIJAK AN	.000	.000	.000

	KEPUASAN	KOMPENSASI	JOBSEC	JENJANG
N	KEPUASAN	200	200	200
	KOMPENSASI	200	200	200
	JOBSEC	200	200	200
	JENJANG	200	200	200
	KOMUNIKASI	200	200	200
	KEBIJAKAN	200	200	200

**Correlations**

		KOMUNIKASI	KEBIJAKAN
Pearson Correlation	KEPUASAN	.525	.466
	KOMPENSASI	.135	.325
	JOBSEC	.418	.277
	JENJANG	.336	.360
	KOMUNIKASI	1.000	.504
	KEBIJAKAN	.504	1.000
Sig. (1-tailed)	KEPUASAN	.000	.000
	KOMPENSASI	.029	.000
	JOBSEC	.000	.000
	JENJANG	.000	.000
	KOMUNIKASI	.	.000
	KEBIJAKAN	.000	.
N	KEPUASAN	200	200
	KOMPENSASI	200	200
	JOBSEC	200	200
	JENJANG	200	200
	KOMUNIKASI	200	200
	KEBIJAKAN	200	200

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI	.	Enter
---	--	---	-------

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: KEPUASAN

**Model Summary<sup>b</sup>**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 <sup>a</sup>	.457	.443	3.085

- a. Predictors: (Constant), KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI  
 b. Dependent Variable: KEPUASAN

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1555.882	5	311.176	32.702	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1846.038	194	9.516		
	Total	3401.920	199			

- a. Predictors: (Constant), KEBIJAKAN, JOBSEC, KOMPENSASI, JENJANG, KOMUNIKASI  
 b. Dependent Variable: KEPUASAN

**Coefficients<sup>a</sup>**

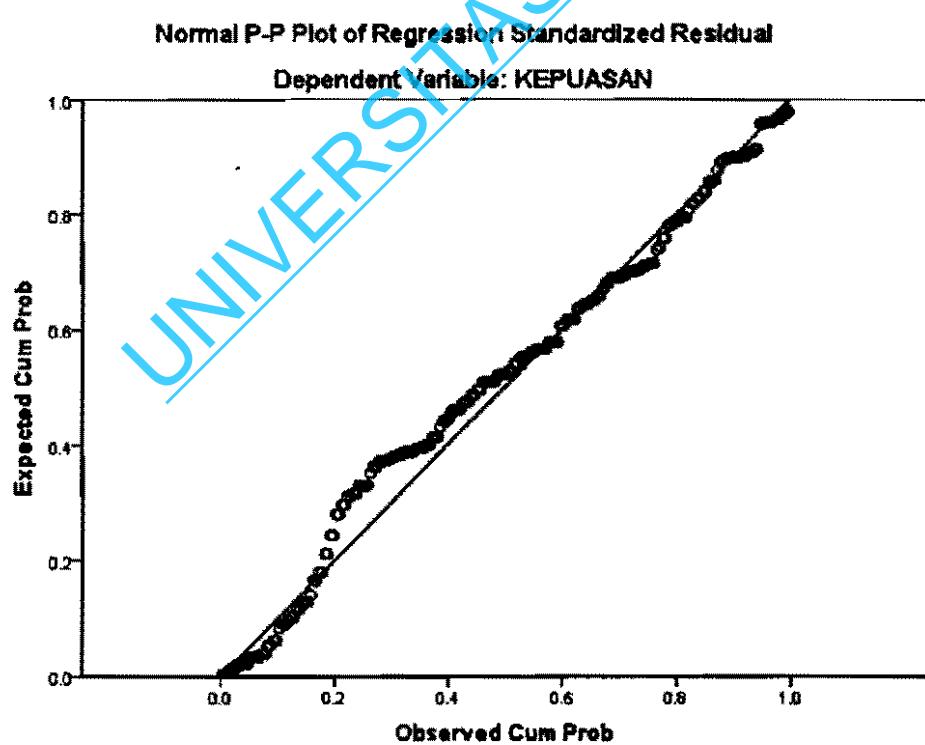
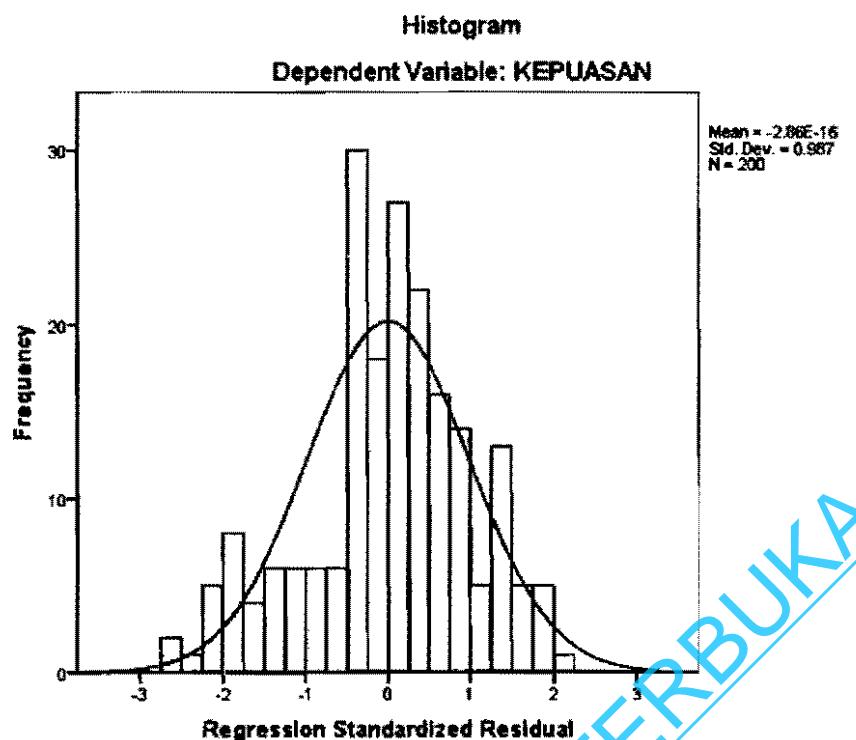
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.215	1.625		.748	.456
KOMPENSASI	.046	.035	.078	1.333	.184
JOBSEC	.027	.056	.028	.482	.631
JENJANG	.324	.054	.360	5.983	.000
KOMUNIKASI	.186	.040	.306	4.613	.000
KEBIJAKAN	.167	.073	.149	2.285	.023

a. Dependent Variable: KEPUASAN

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.39	27.42	19.48	2.796	200
Residual	-8.232	6.284	.000	3.046	200
Std. Predicted Value	-3.607	2.840	.000	1.000	200
Std. Residual	-2.669	2.037	.000	.987	200

a. Dependent Variable: KEPUASAN

**Charts**

**Lampiran 6: ANALISIS REGRESI SUBMODEL 2**

```
REGRESSION  
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT UNDUR  
/METHOD=ENTER KEPUASAN  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/SAVE RESID.
```

UNIVERSITAS TERBUKA

**Regression**

Notes		
Output Created		23-Feb-2011 07:19:53
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT UNDUR /METHOD=ENTER KEPUASAN /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE RESID.
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00 00:00:00.875 00 00:00:00.764 2516 bytes 656 bytes
Variables Created or Modified	RES_2	Unstandardized Residual

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
UNDUR	17.16	3.826	200
KEPUASAN	19.48	4.135	200

**Correlations**

	UNDUR	KEPUASAN
Pearson Correlation	UNDUR KEPUASAN	.1.000 -.403 1.000
Sig. (1-tailed)	UNDUR KEPUASAN	.000 .000
N	UNDUR KEPUASAN	200 200 200

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPUASA N <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: UNDUR

**Model Summary<sup>b</sup>**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.403 <sup>a</sup>	.163	.158	3.510

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN

b. Dependent Variable: UNDUR

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	473.637	1	473.637	38.446	.000 <sup>a</sup>
Residual	2439.243	198	12.319		
Total	2912.880	199			

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN

b. Dependent Variable: UNDUR

**Coefficients<sup>a</sup>**

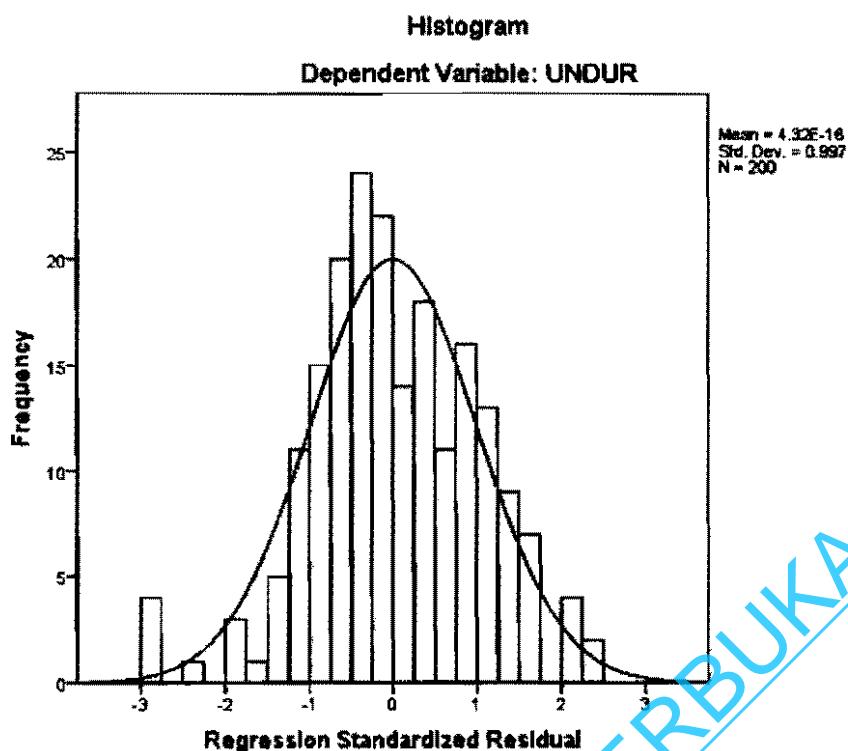
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.429	1.198		20.387	.000
KEPUASAN	-.373	.060	-.403	-6.201	.000

a. Dependent Variable: UNDUR

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.61	21.07	17.16	1.543	200
Residual	-10.354	8.527	.000	3.501	200
Std. Predicted Value	-2.303	2.535	.000	1.000	200
Std. Residual	-2.950	2.429	.000	.997	200

a. Dependent Variable: UNDUR



## Lampiran 7: UJI VALIDITAS

### Correlations

		Notes
Output Created		01-Nov-2010 15:38:37
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Kompensasi_1 Kompensasi_2 Kompensasi_3 Kompensasi_4 Kompensasi_5 Kompensasi_6 Kompensasi_7 Kompensasi_8 Kompensasi_9 KOMPENSASI /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.031 0:00:00.046

## Correlations

		Kompen sasi_1	Kompen sasi_2	Kompen sasi_3	Kompen sasi_4	Kompen sasi_5	Kompen sasi_6	Kompen sasi_7	Kompen sasi_8	Kompen sasi_9	KOMPEN SASI
Kompensasi_1	Pearson Correlati on	1	.532**	.436**	.504**	.637**	.463**	.382**	.249**	.501**	.749**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kompensasi_2	Pearson Correlati on	.532**	1	.446**	.274**	.336**	.665**	.372**	.173*	.461**	.678**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,014	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kompensasi_3	Pearson Correlati on	.436**	.446**	1	.237**	.371**	.346**	.626**	.277**	.390**	.657**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kompensasi_4	Pearson Correlati on	.504**	.274**	.237**	1	.445**	.344**	.371**	.194**	.314**	.586**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,006	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

		Kompen sasi_1	Kompen sasi_2	Kompen sasi_3	Kompen sasi_4	Kompen sasi_5	Kompen sasi_6	Kompen sasi_7	Kompen sasi_8	Kompen sasi_9	KOMPEN SASI
Kompensasi 7	Pearson Correlation	.382**	.372**	.626**	.371**	.511**	.529**	1	.419**	.455**	.742**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kompensasi 8	Pearson Correlation	.249**	.173*	.277**	.194**	.274	.277**	.419**	1	.450**	.555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,000	,006	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kompensasi 9	Pearson Correlation	.501**	.461**	.390**	.314**	.493**	.625**	.455**	.450**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
KOMPENSASI	Pearson Correlation	.749**	.678**	.657**	.586**	.746**	.775**	.742**	.555**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

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

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

## Correlations

Notes		
Output Created		01-Nov-2010 15:39:08
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Job_sec_1 Job_sec_2 Job_sec_3 Job_sec_4 Job_sec_5 JOBSEC /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.016 0:00:00.344

**Correlations**

	Job_sec_1	Job_sec_2	Job_sec_3	Job_sec_4	Job_sec_5	JOBSEC
Job_sec_1	Pearson Correlation	.826**	.286**	.208**	.198**	.724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,005	,000
	N	200	200	200	200	200
Job_sec_2	Pearson Correlation	.826**	1	.245**	,084	,115
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,235	,105
	N	200	200	200	200	200
Job_sec_3	Pearson Correlation	.286**	.245**	1	.614**	.528**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200
Job_sec_4	Pearson Correlation	.208**	,084	.614**	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	,003	,235	,000		,000
	N	200	200	200	200	200

	Job_sec_1	Job_sec_2	Job_sec_3	Job_sec_4	Job_sec_5	JOBSEC
Job_sec_5 Pearson Correlation	.198**	,115	,528**	,767**	1	,711**
Sig. (2-tailed)	,005	,105	,000	,000		,000
N	200	200	200	200	200	200
JOBSEC Pearson Correlation	.724**	,659**	,746**	,727**	,711**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	200	200	200	200	200	200

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

**Correlations**

Notes		
Output Created		01-Nov-2010 15:39:29
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS  /VARIABLES=Jenjang_karir_1 Jenjang_karir_2 Jenjang_karir_3 Jenjang_karir_4 Jenjang_karir_5 JENJANG /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.015 0:00:00.202

**Correlations**

		Jenjang_karir_1	Jenjang_karir_2	Jenjang_karir_3	Jenjang_karir_4	Jenjang_karir_5	JENJANG
		1	.470**	.421**	.307**	.456**	.735**
Jenjang_karir_1	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Jenjang_karir_2	Pearson Correlation		.470**	1	.301**	.495**	.749**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Jenjang_karir_3	Pearson Correlation		.421**	.393**	1	.119	.556**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000		,093	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Jenjang_karir_4	Pearson Correlation		.307**	.301**	,119	1	.358**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,093		,000
	N	200	200	200	200	200	200

		Jenjang_karir_1	Jenjang_karir_2	Jenjang_karir_3	Jenjang_karir_4	Jenjang_karir_5	JENJANG
Jenjang_karir_5	Pearson Correlation	.456**	.495**	.556**	.358**	1	.799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
JENJANG	Pearson Correlation	.735**	.749**	.703**	.585**	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

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

UNIVERSITAS TERBUKA

## Correlations

Notes		
Output Created		01-Nov-2010 15:39:52
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Kom_organisasi_1 Kom_organisasi_2 Kom_organisasi_3 Kom_organisasi_4 Kom_organisasi_5 Kom_organisasi_6 Kom_organisasi_7 Kom_organisasi_8 Kom_organisasi_9 KOMUNIKASI /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.032 0:00:00.047

**Correlations**

		Kom_org_anisasi_1	Kom_org_anisasi_2	Kom_org_anisasi_3	Kom_org_anisasi_4	Kom_org_anisasi_5	Kom_org_anisasi_6	Kom_org_anisasi_7	Kom_org_anisasi_8	Kom_org_anisasi_9	KOMU_NIKASI
Kom_organisa	Pearson Correlation	1	.532**	.660**	.247**	,133	.344**	.222**	,109	.188**	.521**
si_1	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,060	,000	,002	,126	,008	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kom_organisa	Pearson Correlation	.532**	1	.681**	.223**	,128	.460**	.285**	.285**	.381**	.617**
si_2	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,071	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kom_organisa	Pearson Correlation	.660**	.681**	1	,148	,156	.276**	,155*	,114	.227**	.512**
si_3	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,037	,028	,000	,028	,109	,001	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Kom_organisa	Pearson Correlation	.247**	.223**	,148	1	,643**	.538**	.478**	.471**	.419**	.701**
si_4	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,037	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

	Kom_org anisasi_1	Kom_org anisasi_2	Kom_org anisasi_3	Kom_org anisasi_4	Kom_org anisasi_5	Kom_org anisasi_6	Kom_org anisasi_7	Kom_org anisasi_8	Kom_org anisasi_9	KOMU NIKASI	
Kom_o rganisa si_5	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,133 ,060 200	,128 ,071 200	,156 ,028 200	,643** ,000 200	1 200 200	,389** 000 200	,399** 000 200	,327** 000 200	,358** 000 200	,589** 000 200
Kom_o rganisa si_6	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,344** ,000 200	,460** ,000 200	,276** ,000 200	,538** ,000 200	,389** 000 200	1 200 200	,650** 000 200	,612** 000 200	,710** 000 200	,826** 000 200
Kom_o rganisa si_7	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,222** ,002 200	,285** ,000 200	,155** ,028 200	,478** ,000 200	,399** 000 200	,650** 000 200	1 200 200	,735** 000 200	,639** 000 200	,775** 000 200
Kom_o rganisa si_8	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	,109 ,126 200	,285** ,000 200	,114 ,109 200	,471** ,000 200	,327** 000 200	,612** 000 200	,735** 000 200	1 200 200	,759** 000 200	,754** 000 200

	Kom_org anisasi_1	Kom_org anisasi_2	Kom_org anisasi_3	Kom_org anisasi_4	Kom_org anisasi_5	Kom_org anisasi_6	Kom_org anisasi_7	Kom_org anisasi_8	Kom_org anisasi_9	KOMU NIKASI	
Kom_o rganisa si_9	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.188** .008 200	.381** .000 200	.227** .001 200	.419** .000 200	.358** .000 200	.710** .000 200	.639** .000 200	.759** .000 200	1 .000 200	.787** .000 200
KOMU NIKASI	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.521** .000 200	.617** .000 200	.512** .000 200	.701** .000 200	.589** .000 200	.826** .000 200	.775** .000 200	.754** .000 200	.787** .000 200	1 1 200

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

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

## Correlations

Notes		
Output Created		01-Nov-2010 15:41:12
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Kebijakan_pers_1 Kebijakan_pers_2 Kebijakan_pers_3 Kebijakan_pers_4 Kebijakan_pers_5 KEBIJAKAN /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.016 0:00:00.140

**Correlations**

		Kebijakan_pers_1	Kebijakan_pers_2	Kebijakan_pers_3	Kebijakan_pers_4	Kebijakan_pers_5	KEBIJAKAN
Kebijakan_pers_1	Pearson Correlation	1	.756**	.570**	.373**	.188**	.782**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,008	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Kebijakan_pers_2	Pearson Correlation	.756**	1	.606**	.425**	.193**	.810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,006	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Kebijakan_pers_3	Pearson Correlation	.570**	.606**	1	.399**	.285**	.772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
Kebijakan_pers_4	Pearson Correlation	.373**	.425**	.399**	1	.272**	.706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

		Kebijakan_pers_1	Kebijakan_pers_2	Kebijakan_pers_3	Kebijakan_pers_4	Kebijakan_pers_5	KEBIJAKAN
Kebijakan_pers_5	Pearson Correlation	.188**	.193**	.285**	.272**	1	.550**
	Sig. (2-tailed)	,008	,006	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
KEBIJAKAN	Pearson Correlation	.782**	.810**	.772**	.706**	.550**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

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

## Correlations

### Notes

Output Created		01-Nov-2010 15:41:35
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Kepuasan_1 Kepuasan_2 Kepuasan_3 Kepuasan_4 Kepuasan_5 KEPUASAN /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.000 0:00:00.187

**Correlations**

	Kepuasan_1	Kepuasan_2	Kepuasan_3	Kepuasan_4	Kepuasan_5	KEPUASAN	
Kepuasan_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,000 200	.681** ,000 200	.649** ,000 200	.451** ,000 200	.448** ,000 200	.817** ,000 200
Kepuasan_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.681** ,000 200	1 ,000 200	.683** ,000 200	.415** ,000 200	.350** ,000 200	.798** ,000 200
Kepuasan_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.649** ,000 200	.683** ,000 200	1 ,000 200	.622** ,000 200	.516** ,000 200	.883** ,000 200
Kepuasan_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.451** ,000 200	.415** ,000 200	.622** ,000 200	1 ,000 200	.429** ,000 200	.746** ,000 200

	Kepuasan_1	Kepuasan_2	Kepuasan_3	Kepuasan_4	Kepuasan_5	KEPUASAN
Kepuasan_5	.448** .000 200	.350** .000 200	.516** .000 200	.429** .000 200	1 200	.690** .000 200
KEPUASAN	.817** .000 200	.798** .000 200	.883** .000 200	.746** .000 200	.690** .000 200	1 200

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

UNIVERSITAS TERBUKA

## Correlations

### Notes

Output Created		01-Nov-2010 15:41:53
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Undur_diri_1 Undur_diri_2 Undur_diri_3 Undur_diri_4 UNDUR /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.015 0:00:00.265

**Correlations**

		Undur_diri_1	Undur_diri_2	Undur_diri_3	Undur_diri_4	UNDUR
Undur_diri_1	Pearson Correlation	1	.750**	.541**	.509**	.822**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200
Undur_diri_2	Pearson Correlation	.750**	1	.393	.322**	.699**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200
Undur_diri_3	Pearson Correlation	.541**	.398**	1	.850**	.883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200
Undur_diri_4	Pearson Correlation	.509**	.322**	.850**	1	.861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200
UNDUR	Pearson Correlation	.822**	.699**	.883**	.861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200

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

### Lampiran 8: UJI RELIABILITAS

#### Reliability

##### Notes

Output Created		01-Nov-2010 15:48:01
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY  /VARIABLES=Kompensasi_1 Kompensasi_2 Kompensasi_3 Kompensasi_4 Kompensasi_5 Kompensasi_6 Kompensasi_7 Kompensasi_8 Kompensasi_9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.032 0:00:00.063

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kompensasi_1	2,88	1,096	200
Kompensasi_2	2,53	1,125	200
Kompensasi_3	2,99	1,103	200
Kompensasi_4	3,29	1,109	200
Kompensasi_5	2,93	1,102	200
Kompensasi_6	2,65	1,084	200
Kompensasi_7	2,93	1,025	200
Kompensasi_8	3,24	1,338	200
Kompensasi_9	2,69	1,149	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kompensasi_1	23,23	38,590	,667	,839
Kompensasi_2	23,59	39,480	,575	,848
Kompensasi_3	23,12	39,965	,552	,850
Kompensasi_4	22,83	41,019	,466	,858
Kompensasi_5	23,19	38,594	,662	,839
Kompensasi_6	23,47	38,300	,700	,836
Kompensasi_7	23,18	39,294	,664	,840
Kompensasi_8	22,87	40,285	,400	,868
Kompensasi_9	23,42	38,044	,671	,838

**Reliability****Notes**

Output Created		01-Nov-2010 15:48:33
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<b>RELIABILITY</b> /VARIABLES=Job_sec_1 Job_sec_2 Job_sec_3 Job_sec_4 Job_sec_5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.047 0:00:00.173

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Job_sec_1	4,33	1,257	200
Job_sec_2	4,34	1,273	200
Job_sec_3	4,06	1,259	200
Job_sec_4	3,87	1,109	200
Job_sec_5	3,74	1,158	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Job_sec_1	16,00	12,362	,532	,710
Job_sec_2	16,00	13,020	,436	,746
Job_sec_3	16,27	12,118	,564	,698
Job_sec_4	16,46	12,913	,565	,701
Job_sec_5	16,60	12,875	,533	,711

**Reliability**

		Notes
Output Created		01-Nov-2010 15:48:49
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet1  <none> <none> <none>  200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Jenjang_karir_1 Jenjang_karir_2 Jenjang_karir_3 Jenjang_karir_4 Jenjang_karir_5 'SCALE('ALL VARIABLES') ALL' 'MODEL=ALPHA' 'STATISTICS=DESCRIPTIVE' 'SUMMARY=TOTAL.'
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.016  0:00:00.219

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Jenjang_karir_1	3,92	1,217	200
Jenjang_karir_2	3,41	1,330	200
Jenjang_karir_3	3,79	1,348	200
Jenjang_karir_4	3,72	1,312	200
Jenjang_karir_5	3,38	1,242	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jenjang_karir_1	14,29	14,396	,570	,699
Jenjang_karir_2	14,80	13,749	,570	,697
Jenjang_karir_3	14,42	14,245	,499	,724
Jenjang_karir_4	14,49	15,799	,347	,775
Jenjang_karir_5	14,83	13,559	,660	,666

**Reliability****Notes**

Output Created		01-Nov-2010 15:49:07
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Matrix Input Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY  /VARIABLES=Kom_organisasi_1 Kom_organisasi_2 Kom_organisasi_3 Kom_organisasi_4 Kom_organisasi_5 Kom_organisasi_6 Kom_organisasi_7 Kom_organisasi_8 Kom_organisasi_9 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.000 0:00:00.031

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kom_organisasi_1	4,88	,945	200
Kom_organisasi_2	4,50	,982	200
Kom_organisasi_3	4,65	,928	200
Kom_organisasi_4	3,81	1,233	200
Kom_organisasi_5	4,07	1,061	200
Kom_organisasi_6	4,26	1,104	200
Kom_organisasi_7	3,88	1,264	200
Kom_organisasi_8	3,86	1,199	200
Kom_organisasi_9	4,09	1,189	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kom_organisasi_1	33,10	40,382	,409	,856
Kom_organisasi_2	33,48	38,914	,515	,847
Kom_organisasi_3	33,33	40,592	,400	,856
Kom_organisasi_4	34,17	35,948	,589	,840
Kom_organisasi_5	33,91	38,816	,472	,851
Kom_organisasi_6	33,72	35,009	,762	,822
Kom_organisasi_7	34,10	34,462	,682	,830
Kom_organisasi_8	34,12	35,338	,660	,832
Kom_organisasi_9	33,89	34,872	,705	,828

## Reliability

		Notes
Output Created		01-Nov-2010 15:49:22
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Kebijakan_pers_1 Kebijakan_pers_2 Kebijakan_pers_3 Kebijakan_pers_4 Kebijakan_pers_5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.000 0:00:00.219

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kebijakan_pers_1	4,73	,982	200
Kebijakan_pers_2	4,65	,986	200
Kebijakan_pers_3	4,40	,924	200
Kebijakan_pers_4	3,89	1,161	200
Kebijakan_pers_5	3,56	1,078	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kebijakan_pers_1	16,49	8,935	,639	,686
Kebijakan_pers_2	16,57	8,719	,679	,671
Kebijakan_pers_3	16,82	9,227	,635	,691
Kebijakan_pers_4	17,33	8,936	,484	,743
Kebijakan_pers_5	17,66	10,427	,295	,804

**Reliability****Notes**

Output Created		01-Nov-2010 15:49:38
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<b>RELIABILITY</b> /VARIABLES=Kepuasan_1 Kepuasan_2 Kepuasan_3 Kepuasan_4 Kepuasan_5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.031 0:00:00.140

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan_1	3,58	1,010	200
Kepuasan_2	3,68	1,088	200
Kepuasan_3	4,07	1,059	200
Kepuasan_4	4,42	1,066	200
Kepuasan_5	3,74	1,009	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan_1	15,91	11,292	,705	,802
Kepuasan_2	15,80	11,095	,665	,812
Kepuasan_3	15,41	10,484	,801	,774
Kepuasan_4	15,07	11,579	,587	,833
Kepuasan_5	15,74	12,354	,525	,847

**Reliability****Notes**

Output Created		01-Nov-2010 15:49:53
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	F:\amanda\data.sav DataSet1 <none> <none> <none> 200
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.  RELIABILITY /VARIABLES=Undur_diri_1 Undur_diri_2 Undur_diri_3 Undur_diri_4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	0:00:00.000 0:00:00.204

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

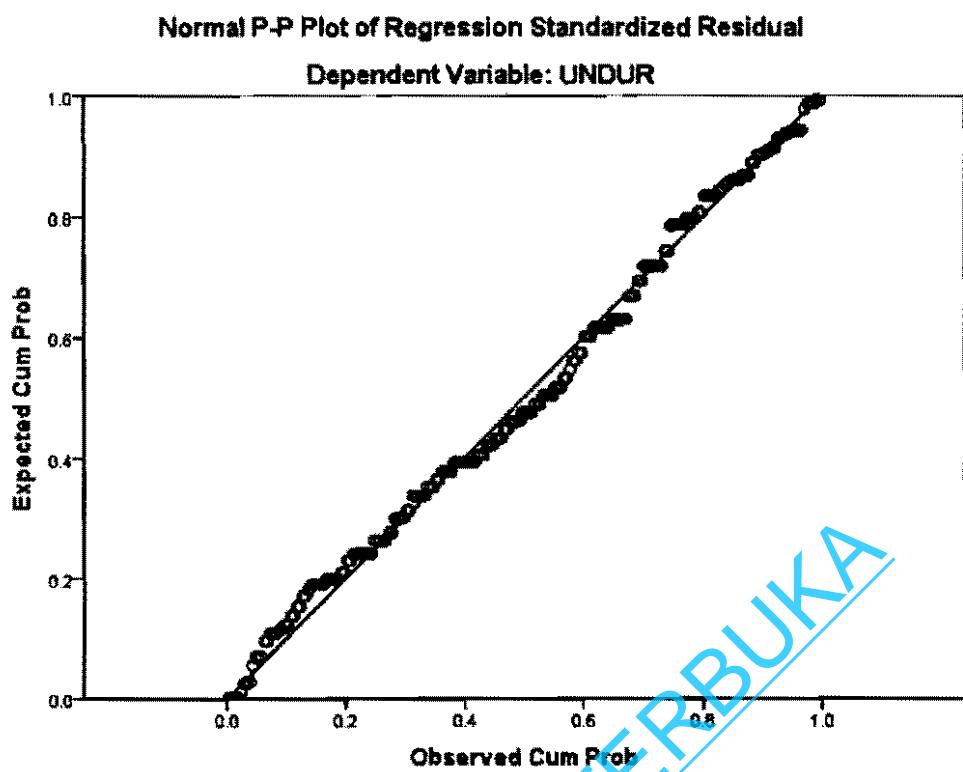
Cronbach's Alpha	N of Items
,833	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Undur_diri_1	4,78	1,032	200
Undur_diri_2	4,93	,932	200
Undur_diri_3	3,79	1,246	200
Undur_diri_4	3,67	1,394	200

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Undur_diri_1	12,39	9,082	,691	,779
Undur_diri_2	12,23	10,520	,537	,840
Undur_diri_3	13,37	7,772	,764	,739
Undur_diri_4	13,50	7,397	,699	,779



### Lampiran 9: UJI CHI-SQUARE

#### CROSSTABS

```
/TABLES=Jenis_kelamin Pendidikan_terakhir Status_pernikahan Posisi
Lama_bekerja Pengeluaran Waktu_tempuh BY Kompenkat JobsecKat
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.
```

#### Crosstabs

##### Notes

Output Created		21-Jul-2011 07:45:25
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\olah data\amanda\data.sav DataSet2 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	CROSSTABS /TABLES=Jenis_kelamin Pendidikan_terakhir Status_pernikahan Posisi Lama_bekerja Pengeluaran Waktu_tempuh BY Kompenkat JobsecKat /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.	
Resources	Processor Time Elapsed Time Dimensions Requested Cells Available	00:00:00:04.250 00:00:00:04.156 2 174762

[DataSet2] E:\olah data\amanda\data.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis kelamin *	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Kompensasi						
Jenis kelamin * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Pendidikan terakhir *	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Kompensasi						
Pendidikan terakhir * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Status pernikahan *	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Kompensasi						
Status pernikahan * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Posisi di perusahaan *	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Kompensasi						
Posisi di perusahaan * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Lama bekerja *	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Kompensasi						
Lama bekerja * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Pengeluaran per bulan * Kompensasi	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Pengeluaran per bulan * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Waktu tempuh dari rumah ke kantor *	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%
Kompensasi						
Waktu tempuh dari rumah ke kantor * Job Security	200	100.0%	0	.0%	200	100.0%

### Jenis kelamin \* Kompensasi

Crosstab

Count

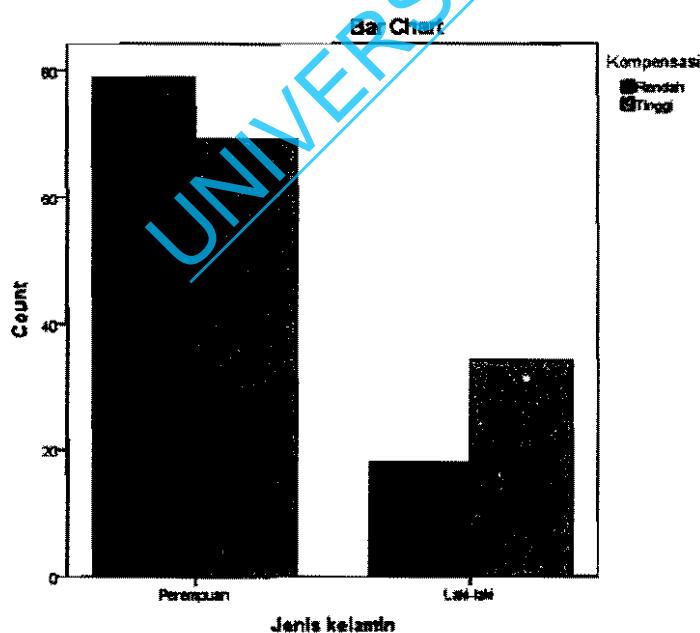
		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Jenis kelamin	Perempuan	79	69	148
	Laki-laki	18	34	52
Total		97	103	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5.424 <sup>a</sup>	1	.020		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4.698	1	.030		
Likelihood Ratio	5.500	1	.019		
Fisher's Exact Test	5.397	1	.024		.015
Linear-by-Linear Association					
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25.22.

b. Computed only for a 2x2 table



**Jenis kelamin \* Job Security****Crosstab**

Count

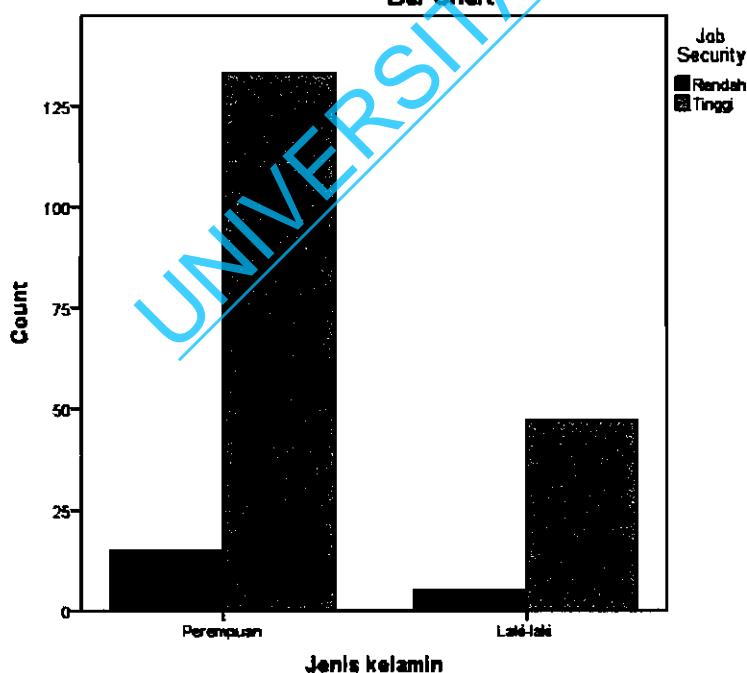
		Job Security		Total
		Rendah	Tinggi	
Jenis kelamin	Perempuan	15	133	148
	Laki-laki	5	47	52
Total		20	180	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.012 <sup>a</sup>	1	.914		
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.012	1	.914		
Fisher's Exact Test				1.000	.577
Linear-by-Linear Association	.011	1	.915		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.20.

b. Computed only for a 2x2 table

**Bar Chart**

### Pendidikan terakhir \* Kompensasi

**Crosstab**

Count

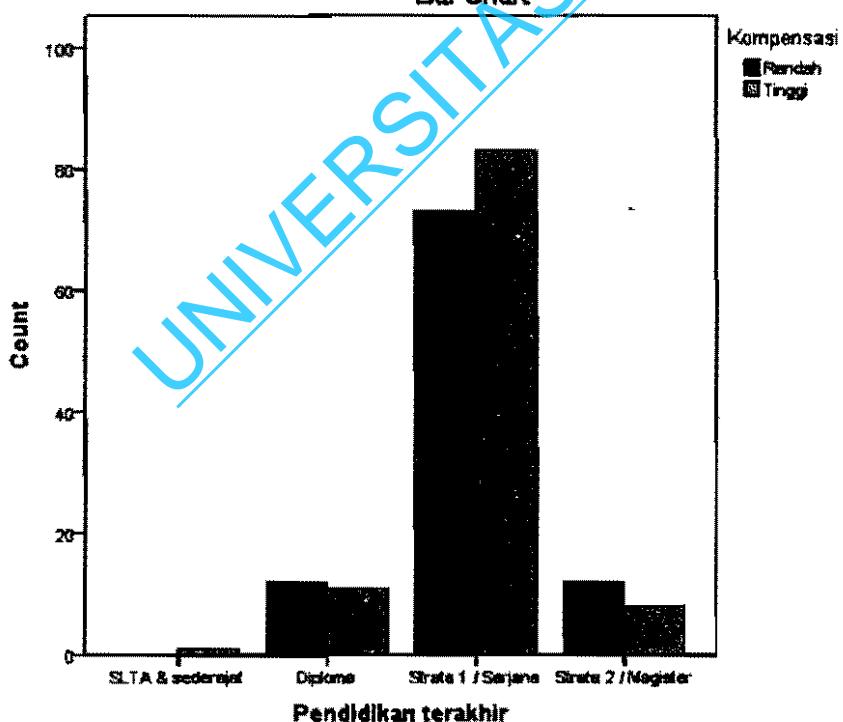
		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Pendidikan terakhir	SLTA & sederajat	0	1	1
	Diploma	12	11	23
	Strata 1 / Sarjana	73	83	156
	Strata 2 / Magister	12	8	20
Total		97	103	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.307 <sup>a</sup>	3	.511
Likelihood Ratio	2.697	3	.441
Linear-by-Linear Association	.500	1	.480
N of Valid Cases	200		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

**Bar Chart**



**Pendidikan terakhir \* Job Security****Crosstab**

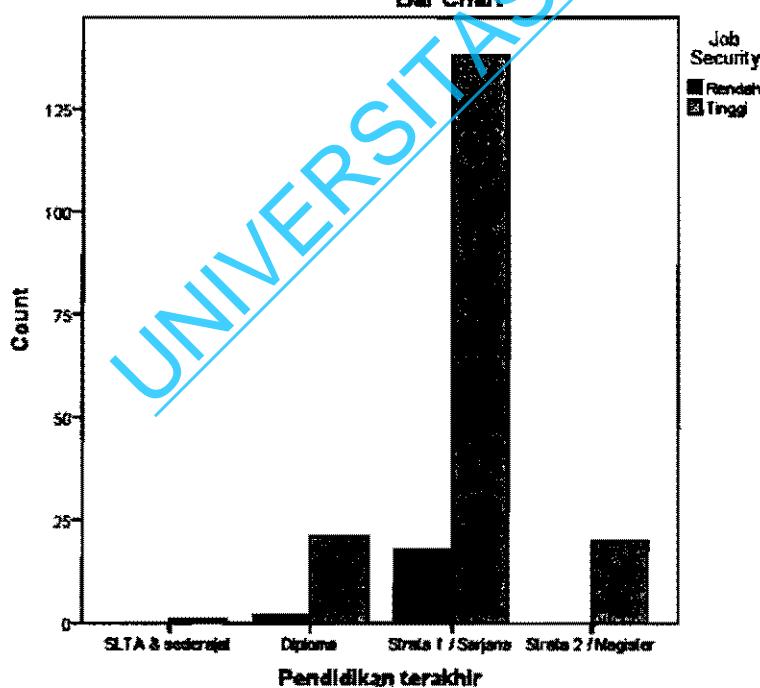
Count

		Job Security		Total
		Rendah	Tinggi	
Pendidikan terakhir	SLTA & sederajat	0	1	1
	Diploma	2	21	23
	Strata 1 / Sarjana	18	138	156
	Strata 2 / Magister	0	20	20
Total		20	180	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.787 <sup>a</sup>	3	.426
Likelihood Ratio	4.863	3	.182
Linear-by-Linear Association	.531	1	.466
N of Valid Cases	200		

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

**Bar Chart**

**Status pernikahan \* Kompensasi****Crosstab**

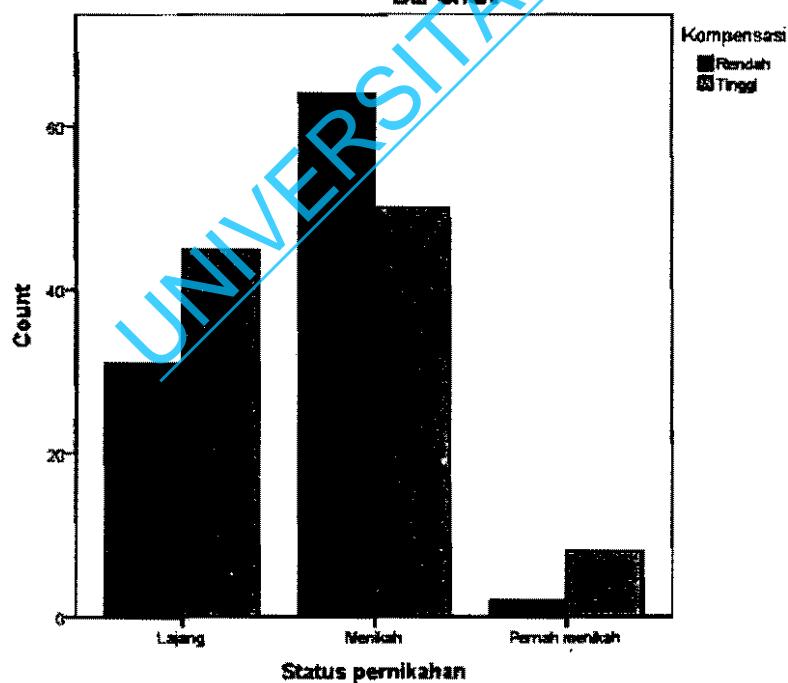
Count

		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Status pernikahan	Lajang	31	45	76
	Menikah	64	50	114
	Pernah menikah	2	8	10
Total		97	103	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.725 <sup>a</sup>	2	.021
Likelihood Ratio	7.992	2	.018
Linear-by-Linear Association	.562	1	.453
N of Valid Cases	200		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.85.

**Bar Chart**

**Status pernikahan \* Job Security****Crosstab**

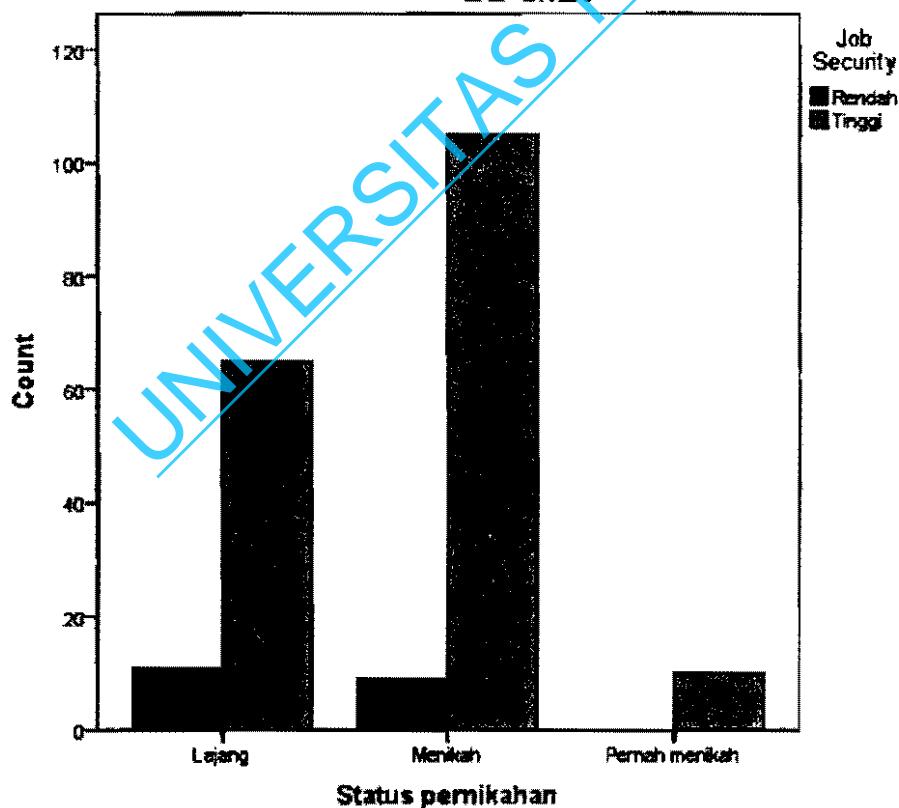
Count

		Job Security		Total
		Rendah	Tinggi	
Status pernikahan	Lajang	11	65	76
	Menikah	9	105	114
	Pernah menikah	0	10	10
Total		20	180	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.363 <sup>a</sup>	2	.166
Likelihood Ratio	4.214	2	.122
Linear-by-Linear Association	3.333	1	.068
N of Valid Cases	200		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.

**Bar Chart**

### Posisi di perusahaan \* Kompensasi

**Crosstab**

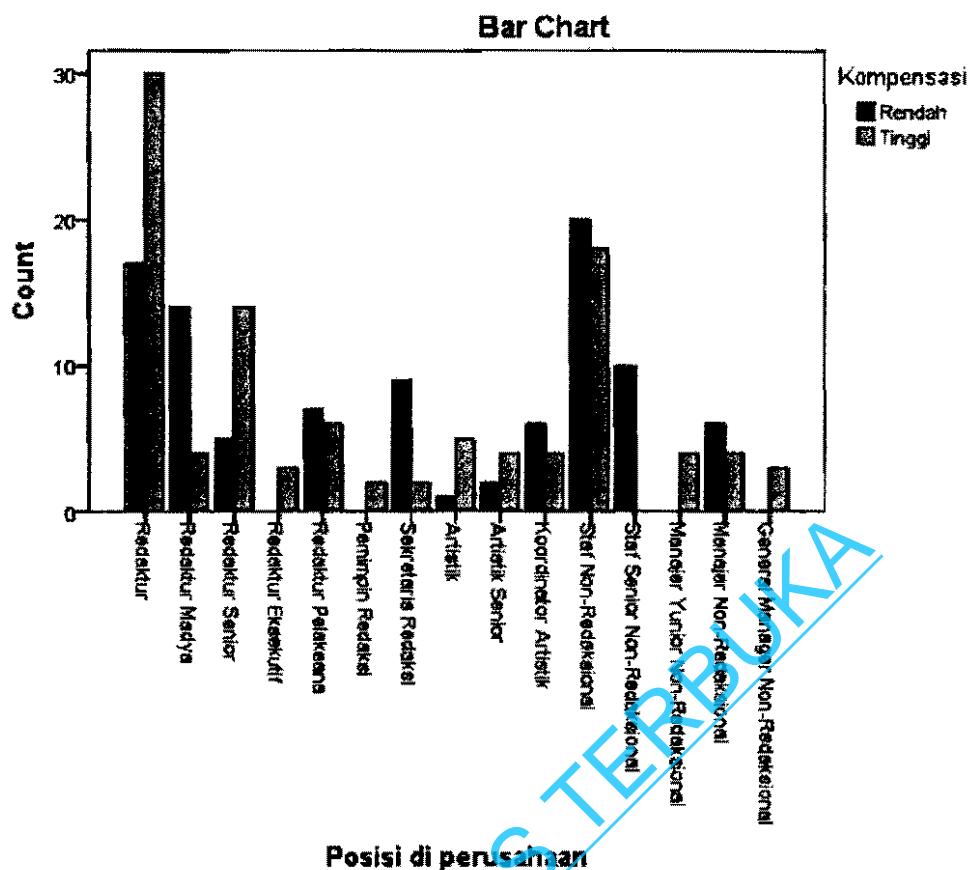
Count

	Kompensasi		Total
	Rendah	Tinggi	
Posisi di perusahaan	Redaktur	17	30
	Redaktur Madya	14	4
aan	Redaktur Senior	5	14
	Redaktur Eksekutif	0	3
	Redaktur Pelaksana	7	6
	Pemimpin Redaksi	0	2
	Sekretaris Redaksi	9	2
	Artistik	1	5
	Artistik Senior	2	4
	Koordinator Artistik	6	4
	Staf Non-Redaksional	20	18
	Staf Senior Non-Redaksional	10	0
	Manajer Yunior Non-Redaksional	0	4
	Manajer Non-Redaksional	6	4
	General Manager Non-Redaksional	0	3
Total		97	103
			200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44.044 <sup>a</sup>	14	.000
Likelihood Ratio	53.681	14	.000
Linear-by-Linear Association	2.027	1	.155
N of Valid Cases	200		

a. 15 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .97.



**Posisi di perusahaan \* Job Security****Crosstab**

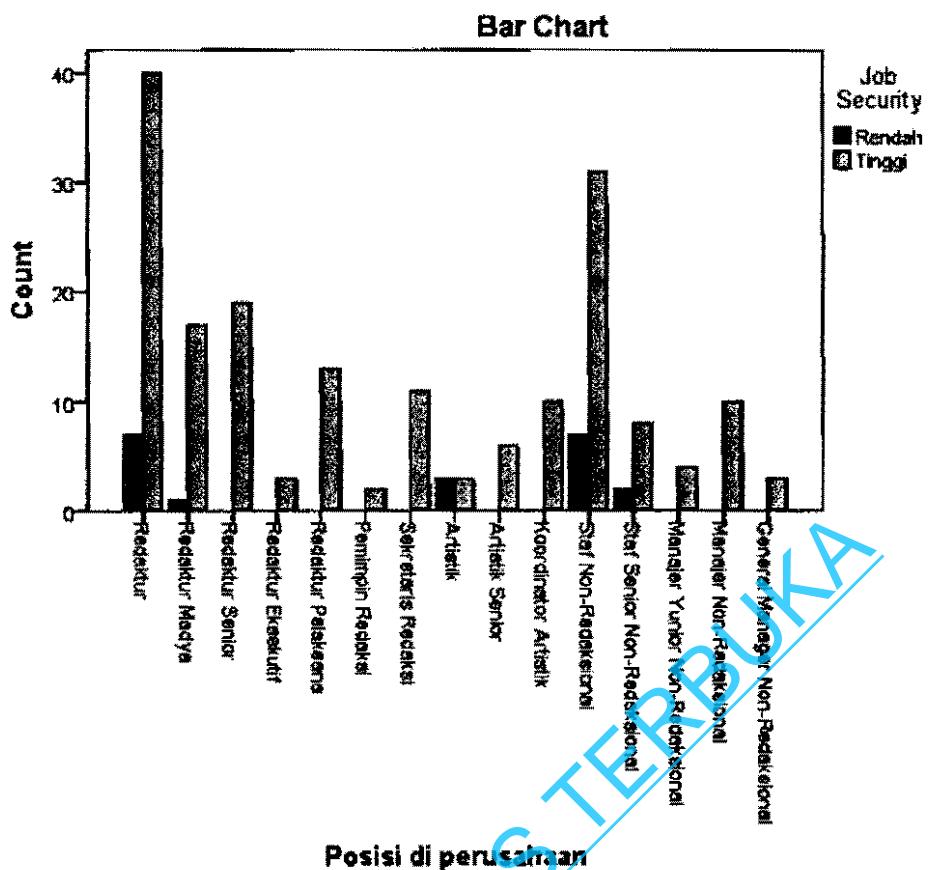
Count

		Job Security		Total
		Rendah	Tinggi	
Posisi di perusahaan	Redaktur	7	40	47
	Redaktur Madya	1	17	18
	Redaktur Senior	0	19	19
	Redaktur Eksekutif	0	3	3
	Redaktur Pelaksana	0	13	13
	Pemimpin Redaksi	0	2	2
	Sekretaris Redaksi	0	11	11
	Artistik	3	3	6
	Artistik Senior	0	6	6
	Koordinator Artistik	0	10	10
	Staf Non-Redaksional	7	31	38
	Staf Senior Non-Redaksional	2	8	10
	Manajer Yunior Non-Redaksional	0	4	4
	Manajer Non-Redaksional	0	10	10
	General Manager Non-Redaksional	0	3	3
Total		20	180	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.418 <sup>a</sup>	14	.031
Likelihood Ratio	28.116	14	.014
Linear-by-Linear Association	.127	1	.722
N of Valid Cases	200		

a. 19 cells (63.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.



**Lama bekerja \* Kompensasi****Crosstab**

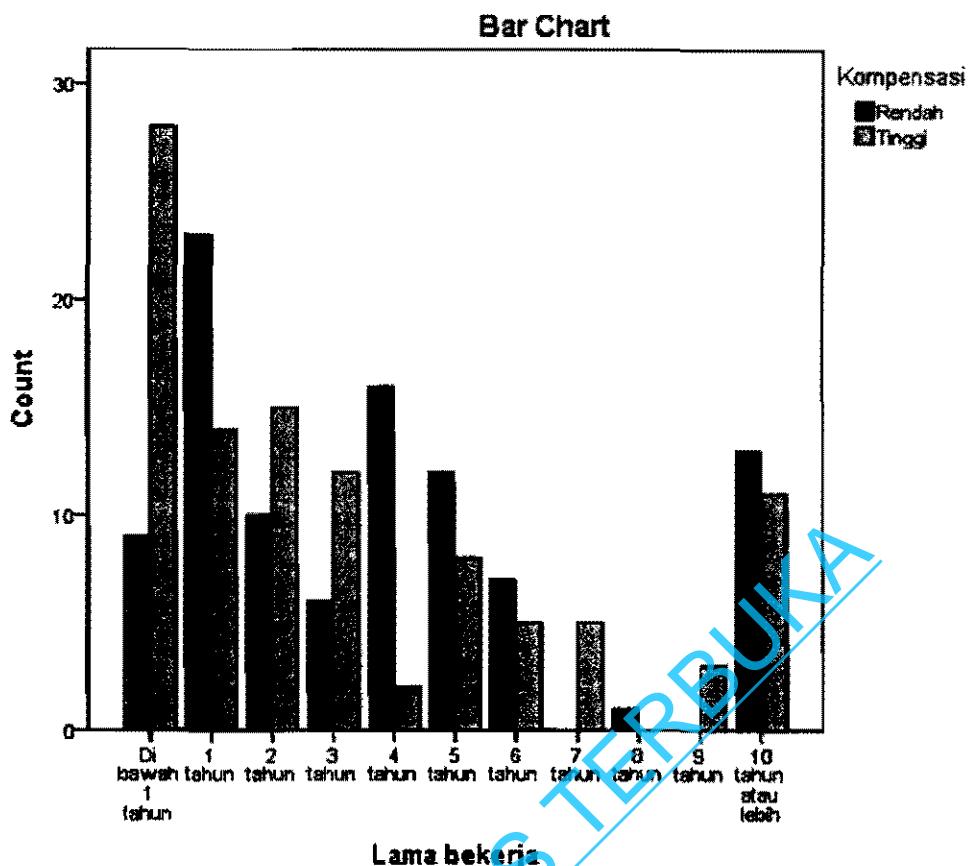
Count

		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Lama bekerja	Di bawah 1 tahun	9	28	37
	1 tahun	23	14	37
	2 tahun	10	15	25
	3 tahun	6	12	18
	4 tahun	16	2	18
	5 tahun	12	8	20
	6 tahun	7	5	12
	7 tahun	0	5	5
	8 tahun	1	0	1
	9 tahun	0	3	3
	10 tahun atau lebih	13	11	24
Total		97	103	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.987 <sup>a</sup>	10	.000
Likelihood Ratio	41.494	10	.000
Linear-by-Linear Association	1.511	1	.219
N of Valid Cases	200		

a. 6 cells (27.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.



**Lama bekerja \* Job Security****Crosstab**

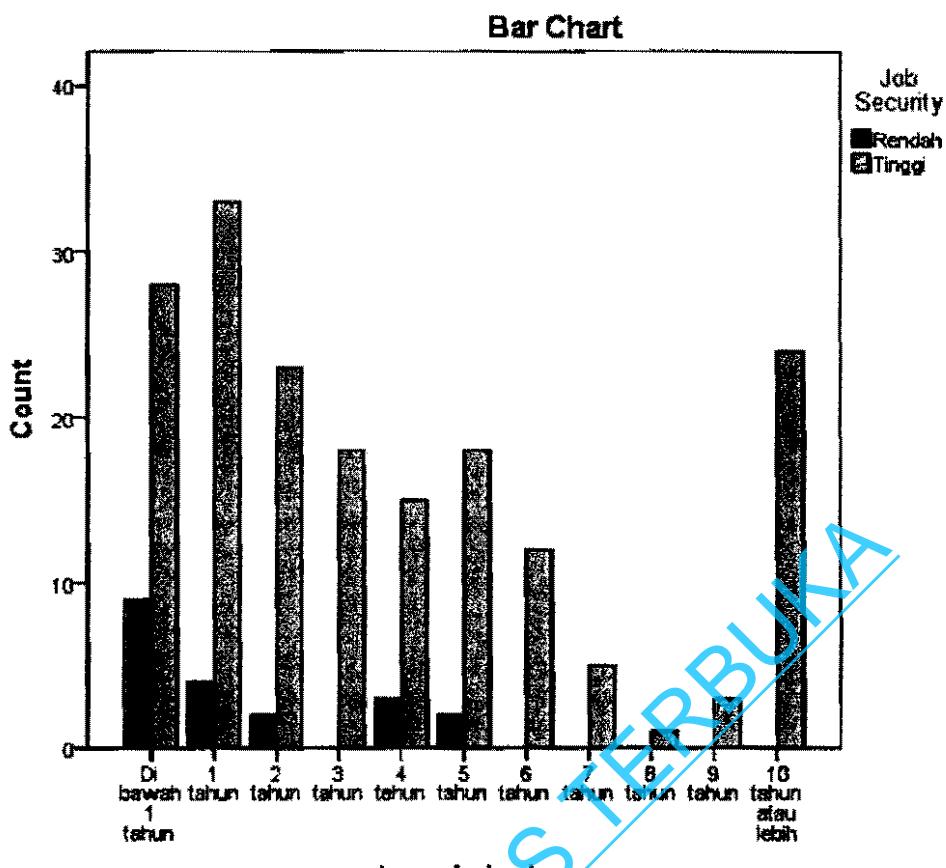
Count

		Job Security		Total
		Rendah	Tinggi	
Lama bekerja	Di bawah 1 tahun	9	28	37
	1 tahun	4	33	37
	2 tahun	2	23	25
	3 tahun	0	18	18
	4 tahun	3	15	18
	5 tahun	2	18	20
	6 tahun	0	12	12
	7 tahun	0	5	5
	8 tahun	0	1	1
	9 tahun	0	3	3
10 tahun atau lebih		0	24	24
Total		20	180	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.462 <sup>a</sup>	10	.087
Likelihood Ratio	20.469	10	.025
Linear-by-Linear Association	8.390	1	.004
N of Valid Cases	200		

a. 14 cells (63.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.



**Pengeluaran per bulan \* Kompensasi****Crosstab**

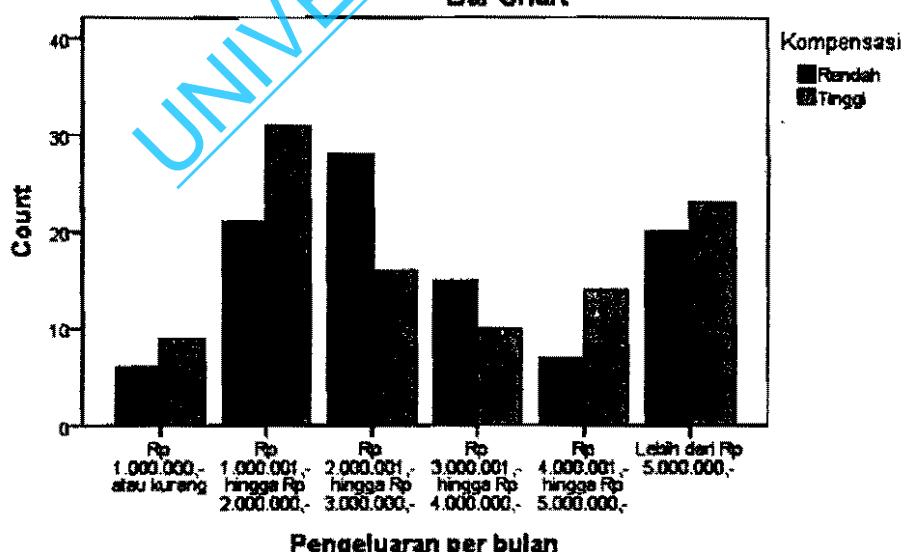
Count

		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Pengeluaran per bulan	Rp 1.000.000,- atau kurang	6	9	15
	Rp 1.000.001,- hingga Rp 2.000.000,-	21	31	52
	Rp 2.000.001,- hingga Rp 3.000.000,-	28	16	44
	Rp 3.000.001,- hingga Rp 4.000.000,-	15	10	25
	Rp 4.000.001,- hingga Rp 5.000.000,-	7	14	21
	Lebih dari Rp 5.000.000,-	20	23	43
Total		97	103	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.167 <sup>a</sup>	5	.103
Likelihood Ratio	9.269	5	.099
Linear-by-Linear Association	.004	1	.952
N of Valid Cases	200		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.28.

**Bar Chart**

**Pengeluaran per bulan \* Job Security****Crosstab**

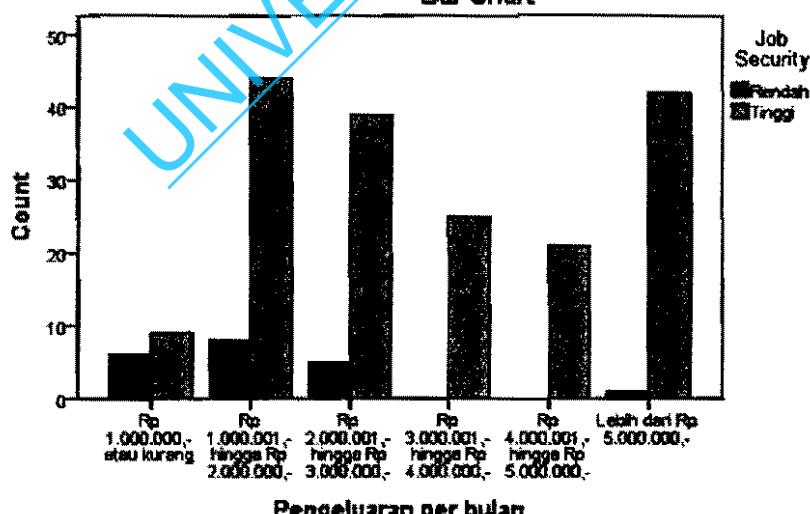
Count

		Job Security		Total
		Rendah	Tinggi	
Pengeluaran per bulan	Rp 1.000.000,- atau kurang	6	9	15
	Rp 1.000.001,- hingga Rp 2.000.000,-	8	44	52
	Rp 2.000.001,- hingga Rp 3.000.000,-	5	39	44
	Rp 3.000.001,- hingga Rp 4.000.000,-	0	25	25
	Rp 4.000.001,- hingga Rp 5.000.000,-	0	21	21
	Lebih dari Rp 5.000.000,-	1	42	43
	Total	20	180	200

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.691 <sup>a</sup>	5	.000
Likelihood Ratio	24.538	5	.000
Linear-by-Linear Association	16.421	1	.000
N of Valid Cases	200		

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.50.

**Bar Chart**

### Waktu tempuh dari rumah ke kantor \* Kompensasi

Crosstab

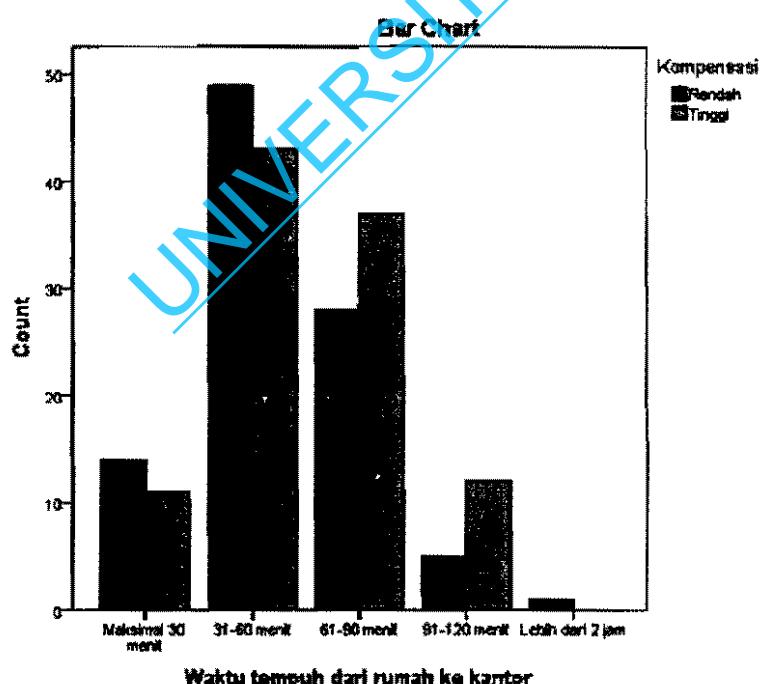
Count

		Kompensasi		Total
		Rendah	Tinggi	
Waktu tempuh dari rumah ke kantor	Maksimal 30 menit	14	11	25
	31-60 menit	49	43	92
	61-90 menit	28	37	65
	91-120 menit	5	12	17
	Lebih dari 2 jam	1	0	1
Total		97	103	200

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.705 <sup>a</sup>	4	.222
Likelihood Ratio	6.179	4	.186
Linear-by-Linear Association	3.104	1	.078
N of Valid Cases	200		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.



### **Waktu tempuh dari rumah ke kantor \* Job Security**

**Crosstab**

Count

		<b>Job Security</b>		<b>Total</b>
		Rendah	Tinggi	
Waktu tempuh dari rumah ke kantor	Maksimal 30 menit	2	23	25
	31-60 menit	9	83	92
	61-90 menit	9	56	65
	91-120 menit	0	17	17
	Lebih dari 2 jam	0	1	1
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>180</b>	<b>200</b>

**Chi-Square Tests**

	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
Pearson Chi-Square	3.184 <sup>a</sup>	4	.527
Likelihood Ratio	4.882	4	.500
Linear-by-Linear Association	.039	1	.843
N of Valid Cases	200		

a. 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

