Pengaruh Promosi Jabatan Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel *Intervening* Pada Perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman

SKRIPSI

Disusun Oleh :

NAMA	: Laksono Kurniadi
NIM	: 14311544
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Universitas Islam Indonesia

Fakultas Ekonomi

Yogyakarta

2018

Pengaruh Promosi Jabatan dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel *Intervening* Pada Perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Laksono Kurniadi

Nomor Mahasiswa : 14311544

Jurusan : Manajemen

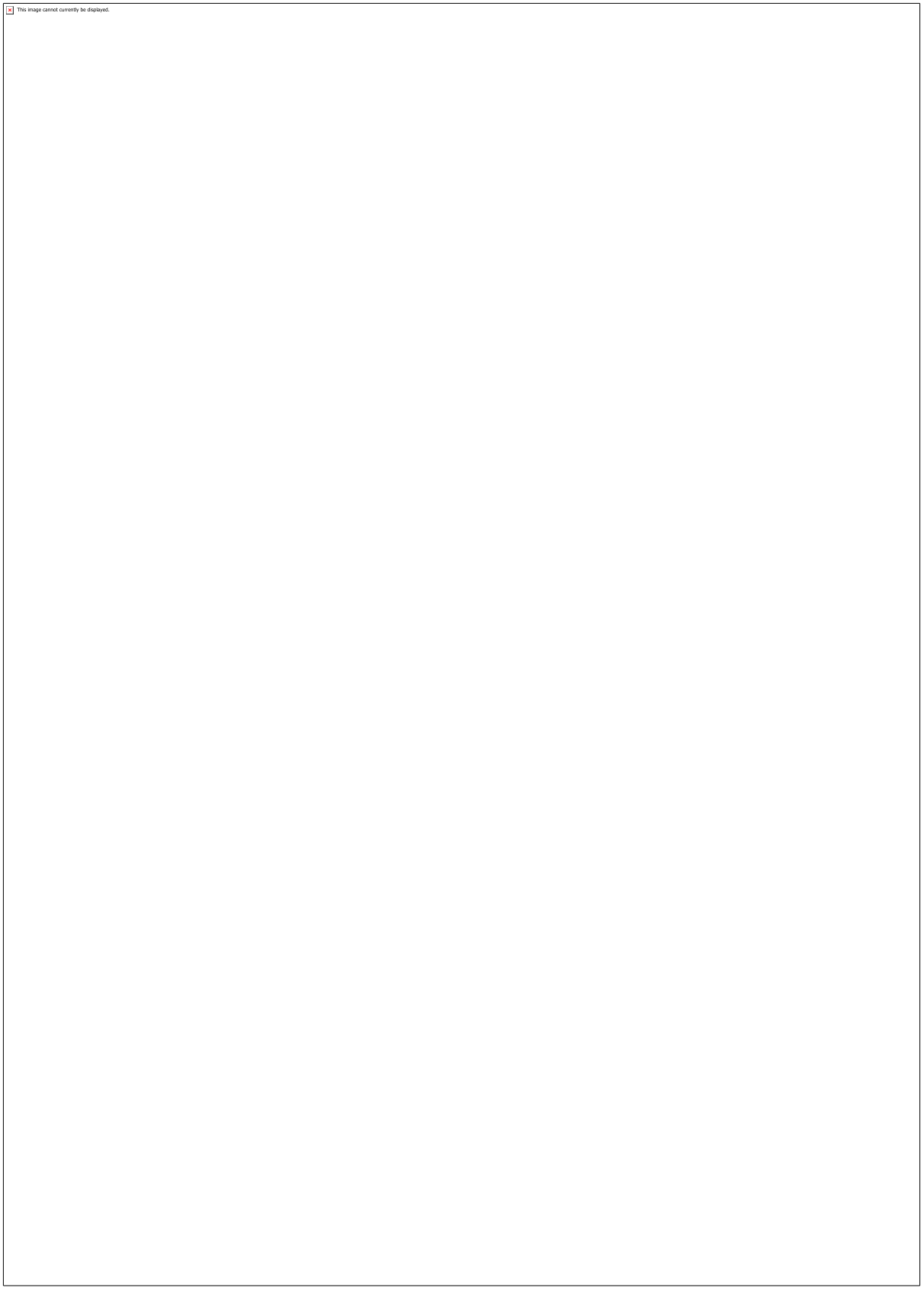
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

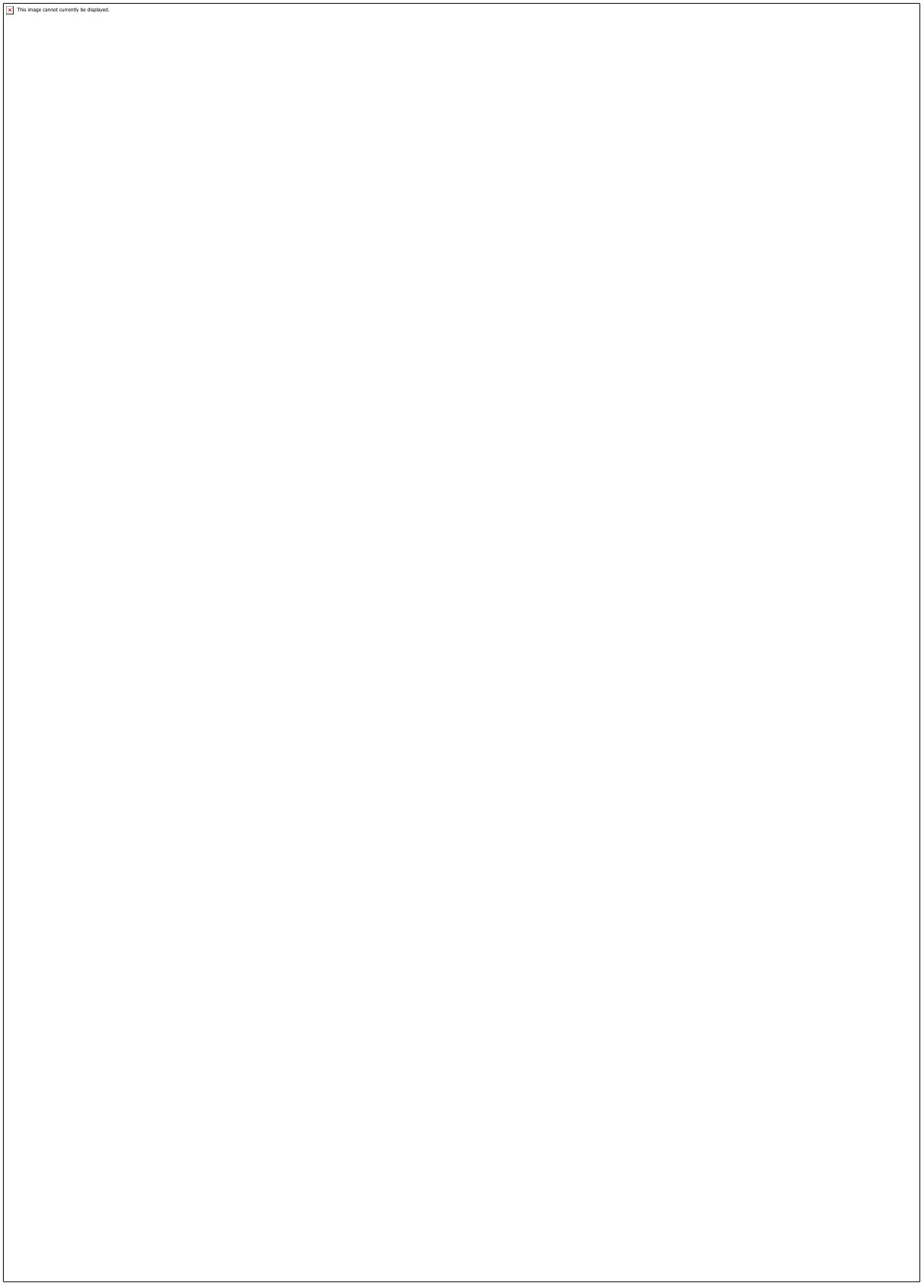
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018/2019


This image cannot currently be displayed.


This image cannot currently be displayed.


This image cannot currently be displayed.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT dimana atas limpahan berkat, rahmat serta hidayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul "Pengaruh Promosi Jabatan dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel *Intervening* Pada Perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman" ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah direncanakan.

Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik sesuai waktu yang direncanakan berkat berbagai dukungan secara moril dan/atau materiil, serta doa dan restu dari berbagai pihak. Berkaitan dengan hal tersebut, ucapan terima kasih kami sampaikan sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda Sugino, Ibunda Sri Endarwati, serta kedua kakak saya, atas segala dukungan serta doa dan restunya yang tanpa henti,
2. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing skripsi,
3. Teman-teman seperjuangan, Afita, Farand, Rika dan Rasyid, yang selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini,
4. Teman-teman sepermainan *game online*, ngopi serta *console fanboy* yang selalu memberikan dukungan langsung maupun dari jauh,
5. Segenap staf pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta,
6. Segenap staf karyawan dan perawat Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, serta pihak-pihak lain yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung, yang sudah bersedia membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman dari penulis sendiri. Oleh karenanya, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhir kata, kami sebagai penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan serta keterbatasan yang ada pada skripsi ini. Kami berharap penulis ini dapat membantu serta memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan serta dapat digunakan sebagaimana mestinya

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 29 Oktober 2018
Penulis,

Laksono Kurniadi

PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN MELALUI KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERAWAT DI RS. PANTI NUGROHO PAKEM SLEMAN

Laksono Kurniadi

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

laksono.kurniadi@gmail.com

Abstrak

Sebuah perusahaan harus sebisa mungkin mempertahankan karyawannya dalam jangka waktu lama, terutama karyawan yang potensial dan berkualitas. Hal ini disebabkan karena, dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas maka kinerja perusahaan akan terjaga, dan juga akan mengurangi pengeluaran perusahaan untuk melakukan proses rekrutmen karyawan. Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan, diantaranya adalah promosi jabatan, stres kerja serta komitmen karyawan itu sendiri.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitiatif asosiatif.. Dengan narasumber sebanyak 50 orang perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Promosi Jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, (2) Stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*, (3) Promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan, (4) Stres Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen karyawan, (5) Komitmen tidak memiliki pengaruh terhadap *tunover intention* karyawan, (6) Promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening*, (7) Stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci*: turnover intention*, promosi jabatan, komitmen, stres kerja

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL 1
DAFTAR GAMBAR 1
DAFTAR LAMPIRAN 1
ABSTRAK 1
BAB I: PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 7
BAB II: LANDASAN TEORI
2.1 Kerangka Teoritis 9
2.2 Penelitian Terdahulu 39
2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis 59
2.4 Kerangka Penelitian 69
2.5 Hipotesis Penelitian 69
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN
3.1 Jenis Penelitian 71
3.2 Lokasi Penelitian 71
3.3 Jenis Variabel Penelitian 72
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator 73
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian 77

3.6 Jenis dan Sumber Data 79
3.7 Teknik Pengumpulan Data 79
3.8 Uji Instrumen 80
3.9 Teknik Analisis Data 82
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN
4.1 Pengumpulan Data 91
4.2 Analisis Deskriptif 92
4.1.1 Analisis Statistik Variabel Penelitian 94
4.3 *Structural Equation Model* (SEM) 99
4.3.1 Model Teoritis 100
4.3.2 Model SEM 101
4.2 Uji *Outer Model* 102
4.2.1 Uji Validitas 102
4.2.2 Uji Reliabilitas 104
4.3 Uji *Inner Model* 105
4.3.1 Uji *R-Square* 106
4.3.2 Uji Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel) 107
4.3.3 Analisis Jalur (Uji Efek Mediasi) 112
4.4 Rekapitulasi Hasil Penelitian 115
4.5 Pembahasan 116
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan 126
5.2 Keterbatasan Penelitian 127
5.3 Saran 128
DAFTAR PUSTAKA 129
LAMPIRAN 130

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data *Turnover* Perawat RS. Panti Nugroho Pakem Sleman 5
Tabel 2.2. Rangkuman Penelitian Terdahulu.....52
Tabel 3.1. Jumlah Karyawan RS. Panti Nugroho Pakem Sleman 82
Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner.....92
Tabel 4.2. Karakteristik Responden 92
Tabel 4.3. Analisis Statistik Variabel Promosi Jabatan.....95
Tabel 4.4. Analisis Statistik Variabel Stres Kerja.....96
Tabel 4.5. Analisis Statistik Variabel Komitmen.....98
Tabel 4.6. Analisis Statistik Variabel *Turnover Intention*.....99
Tabel 4.7. Hasil Uji *Convergent Validity* 103
Tabel 4.8. Hasil Uji *Composite Reliability*.....104
Tabel 4.9. Hasil Uji *Cronbach Alpha*.....105
Tabel 4.10. Hasil Nilai *R-Square* 106
Tabel 4.11. Uji Hipotesis Berdasarkan *Path Coefficient*.....107
Tabel 4.12. Hasil Analisis Jalur 113
Tabel 4.13. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian 71
Gambar 4.1. Model Teoritis 100
Gambar 4.2. Model Hubungan Kausal Antar Variabel 101
Gambar 4.3. Daerah Penentuan Ho Pengaruh X1 Terhadap Y.....109
Gambar 4.4. Daerah Penentuan Ho Pengaruh X2 Terhadap Y.....110
Gambar 4.5. Daerah Penentuan Ho Pengaruh X1 Terhadap Z 110
Gambar 4.6. Daerah Penentuan Ho Pengaruh X2 Terhadap Z.....111
Gambar 4.7. Daerah Penentuan Ho Pengaruh Z Terhadap Y 111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu modal utama suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi (Syamsuddinnor, 2014). Selain itu, SDM menjadi aset paling penting pada sebuah organisasi, dimana SDM dapat menggerakkan sumber daya yang lainnya. Efektivitas serta efisiensi perusahaan, secara langsung dapat dipengaruhi oleh SDM itu sendiri. Hal ini membuat organisasi sadar betul akan pentingnya investasi SDM. Saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berbakat dan potensial menjadi momok yang banyak diperbincangkan. Lebih dari itu, mempertahankan karyawan yang berbakat dan potensial tersebut juga kian mempersulit perusahaan. Dengan demikian, organisasi menjadikan kegiatan menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih serta mengembangkan karyawan yang dikehendaki organisasi sebagai prioritas utama, terlebih lagi adalah karyawan yang berkualitas. Demi tercapainya aktivitas manajemen yang berjalan secara optimal, sebuah perusahaan sudah semestinya patut memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan serta keterampilan yang mumpuni, serta usaha pengelolaan perusahaan semaksimal mungkin agar performa karyawan meningkat.

Manusia memiliki basis potensi dan kemampuan yang seiring waktu akan terus berkembang apabila terus diasah secara berkelanjutan. Salah satu

dari sekian banyak tugas terkait dengan perkembangan yang akan dilewati oleh seorang karyawan atau pegawai adalah pembangunan karir, dimana karyawan atau pegawai harus terus meningkatkan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan peningkatan karir yang dimilikinya. Begitupun juga dengan suatu perusahaan, dimana perusahaan secara otomatis akan semakin berkembang dengan syarat sumber daya manusia yang dimilikinya berkualitas.

Setiap dari karyawan tentu memiliki kepentingan serta tujuan yang berbeda-beda dalam menentukan keputusan untuk bergabung dalam perusahaan atau organisasi. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memberi karyawannya bentuk perhatian serta dapat membuat karyawannya menjadi percaya kepada perusahaan, maka perusahaan akan memperoleh timbal balik dari karyawan dalam bentuk komitmen yang tinggi pada perusahaan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja dengan keras untuk kemajuan perusahaan (Yuwalliatin, 2006). Adanya komitmen yang tinggi akan berdampak pada bertahannya karyawan pada perusahaan. Komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton et al, 1992).

Selain itu, organisasi perlu mengatur SDM sebaik mungkin agar dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka organisasi harus selalu melakukan investasi terkait penerimaan, pemilihan dan mempertahankan SDM yang berkualitas agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan atau lebih dikenal dengan *turnover*.

Definisi *turnover* yakni suatu penarikan diri secara sukarela *(voluntary)* maupun tidak sukarela *(involuntary)* dari suatu organisasi. Seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan yang lain menjadi dua faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* secara sukarela. *Voluntary turnover* atau *turnover* secara sukarela ini dibedakan berdasarkan sifatnya menjadi dua, yakni yang dapat dihindari atau *avoidable voluntary turnover*, dan yang tidak dapat dihindari atau *inavoidable voluntary turnover*. *Avoidable voluntary turnover* dapat muncul dengan alasan bayaran yang lebih baik, pimpinan organisasi maupun lingkungan kerja yang dirasa lebih baik. Sedangkan *involuntary turnover* digambarkan sebagai keputusan pemutusan hubungan kerja pada karyawan yang sifatnya *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Robbins, dalam Etnaningtyas, 2011).

Tingkat komitmen yang rendah merupakan salah satu faktor dari timbulnya niat karyawan untuk pergi dari perusahaan. Peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah (Meyer, et al 1993). Komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi sumber daya manusia. Arti dari komitmen sendiri berkembang tidak lagi sebagai bentuk kesediaan karyawan untuk menetap di organisasi dalam jangka waktu yang lama, namun, karyawan mampu memberikan yang terbaik, lebih lagi karyawan bersedia untuk setia pada organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan respon afektif karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan (DeMicco dan Reid, 1988). Komitmen organisasional merupakan prediktor yang akurat bagi *voluntary turnover* (Lee, *et al*, 1992).

Tingginya tingkat *turnover* karyawan menjadi parameter yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat memakan biaya yang tidak sedikit. Oleh sebab itu, organisasi perlu meredamnya sampai pada tingkat-tingkat yang masih dalam batas wajar. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki.

Selain itu, dalam mempertahankan karyawan agar tetap tinggal dan tidak memiliki keinginan untuk keluar perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangat esensial. Artinya, dalam hal mengupayakan agar tenaga kerja dapat meningkatkan komitmennya pada perusahaan, serta merasa kerasan dan bangga ketika bekerja pada perusahaan. Dalam hal tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil. Bentuk dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah berupa realisasi promosi jabatan yang bersifat objektif dan adil serta penempatan yang tepat. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen karyawan agar karyawan tetap tinggal di perusahaan, serta dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan dari berbagai aspek, seperti penghematan, serta stabilitas sumber daya manusianya.

Karyawan dalam bekerja sudah dapat dipastikan akan mengalami begitu banyak tekanan dimana memiliki potensi untuk menyebabkan stres *(stressor)*. Terjadinya penurunan tingkat produktivitas kerja dapat terjadi disebabkan karena efek negatif dari kondisi tersebut. Stres dapat

menimbulkan bermacam gangguan, mulai dari gangguan hingga gangguan pikiran, seperti bagaimana disebutkan pada bukti-bukti empiris, bahkan melalui pengamatan orang awam sekalipun. Hal tersebut dapat berdampak pada menurunnya tingkat produktivitas atau kinerja individu.

Tuntutan peran dapat menjadi sumber yang dapat memberikan tekanan bagi pengajar, yang terjadi ketika harapan organisasi yang berkaitan dengan sikap pengajar yang tidak jelas, pekerjaan yang berlebih, atau ketika memenuhi suatu harapan akan tetapi menjadi sukar untuk memenuhi harapan lainnya. Ketidakjelasan peran atau *role ambiguity* merupakan tingkat ambiguitas terkait dengan tuntutan, kriteria serta peran yang berkaitan dengan tugas yang lain, sedangkan konflik peran atau *role conflict* berarti level dimana munculnya konflik atau pertentangan dari tingkah laku yang disebabkan oleh bermacam tekanan, dimana hal tersebut mempengaruhi kinerja peran (Seniati, 2002). Beban peran atau *work overload* sendiri merupakan tingkat dimana waktu serta sumber daya yang tidak mencukupi akan mempengaruhi kinerja peran.

Setelah melakukan wawancara dengan pihak divisi SDM pada Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, diketahui tingkat perputaran perawat Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman mengalami peningkatan dari tahun 2015 sampai 2017 dengan rincian sebagai berikut

Tabel 1.1. Data *turnover* perawat RS. Panti Nugroho Pakem Sleman

Tahun	**Jumlah Perawat awal tahun**	**Jumlah Perawat Keluar**	**Jumlah Perawat Masuk**	**Jumlah Perawat Akhir Tahun**	***Turnover Rate***
2015	77	7	4	74	3,87%
2016	74	10	6	70	5,40%
2017	70	10	4	64	5,72%

Sumber: RS. Panti Nugroho Pakem Sleman, 2018

Dari data *turnover* yang didapat pada Tabel 1.1 dapat dihitung persentase tingkat perputaran perawat pada Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman dengan rumusan LTO *(Labour Turnover).* Rumusan perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* adalah sebagai berikut.

$$Turnover = \frac{(karyawan\ keluar - karyawan\ diterima)}{{}^{1}/_{2}\,(karyawan\ awal + karyawan\ akhir)} \times 100\%$$

(Sumber: Hasibuan, 2009)

Berdasar perhitungan tersebut, tingkat *turnover* perawat pada Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman mengalami peningkatan dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen SDM rumah sakit, alasan perawat meninggalkan pekerjaannya antara lain kelelahan emosional dan pertimbangan untuk memulai karir yang lebih baik.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka saya ingin menemukan pengaruh dari promosi jabatan dan stres terhadap tingkat *turnover* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening,* untuk kemudian diolah dan diformulasikan menjadi suatu strategi yang tepat untuk menangani permasalahan yang umum dihadapi departemen Sumber Daya Manusia di setiap organisasi tersebut.

Fokus utama serta limitasi atau batasan-batasan dalam penelitian ini yaitu, permasalahan ini difokuskan pada gambaran promosi jabatan dan stres kerja, yang berkaitan dengan tingkat *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan ?

2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?

3. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap komitmen karyawan?

4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan?

5. Apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan?

6. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening?*

7. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan komitmen sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam serta memberikan bukti empiris terkait dengan pengaruh promosi jabatan dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap *turnover intention* pada karyawan.

2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap komitmen karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap komitmen karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap *turnover intention* karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening.*
7. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening.*

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari disusunnya proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini akan menghasilkan sesuatu yang diharapkan akan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi ilmu pengetahuan pada umumnya, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia, serta sebagai bahan untuk mengkaji dalam kaitannya dengan penanggulangan tingkat perputaran karyawan yang tidak baik, pemahaman terkait dengan dampak serta penyebab stres di lingkungan kerja, peningkatan komitmen karyawan serta pertimbangan taktis dan tepat dalam pelaksanaan promosi jabatan karyawan.

2. Bagi penulis

Manfaat dilakukannya penelitian ini bagi penulis adalah agar penelitian ini menjadi sarana untuk memperdalam serta mengaplikasikan pengetahuan yang didapat penulis dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan promosi jabatan, stres, *turnover* serta komitmen karyawan, yang telah didapatkan selama belajar untuk menyelesaikan permasalahan yang nyata di lapangan.

3. Bagi perusahaan.

   Diharapkan, hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahan, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen SDM serta segala kebijakan yang terkait dengan segala aspek SDM secara lebih baik. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah perbaikan untuk bagian-bagian atau program perusahaan yang masih belum optimal, serta mempertahankan atau melanjutkan program yang sudah berhasil.

4. Bagi pembaca

   Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan akan memberikan informasi terkait sumber daya manusia dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan bermanfaat ketika menemukan persoalan atau permasalahan yang serupa. Pembaca juga diharapkan dapat mengetahui, memahami serta mengimplementasikan teori, serta konsep sumber daya manusia termasuk didalamnya adalah promosi jabatan, stres, *turnover* serta komitmen di dunia nyata.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum kita bergerak lebih jauh ke dalam pembahasan teori yang berkaitan dengan topik penelitian ini, akan dipaparkan sedikit berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini merupakan substansi yang esensial untuk menunjang variabel-variabel yang akan diteliti.

Dalam sebuah organisasi, SDM menjadi penggerak utama untuk tercapainya tujuan organisasi menjadi hal yang penting untuk digarisbawahi, dimana SDM menempati posisi yang strategis dalam sebuah organisasi,maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Menurut Bohlander dan Snell (2010), manajemen SDM adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan, dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja. Sedangkan manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Rivai, 2009:1).

Selain itu, Dessler pada tahun 1997 juga mengemukakan bahwa manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajamen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Adapun tujuan manajemen SDM seperti yang dikemukakan oleh Cushway (2002) adalah sebagai berikut:

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan, dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya.
2. Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.
3. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi sumber daya manusia.
4. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka.
5. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan demikian, dukungan dari aspek Manajemen Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini.

2.1.2 Promosi Jabatan

A. Pengertian Promosi Jabatan

Sudah sepatutnya setiap karyawan ingin perkembangan atau kemajuan dalam pekerjaan atau karirnya. Pekerjaan yang sesuai dan cocok bagi karyawan akan meningkatkan peluang karyawan tersebut untuk menunjukkan kapasitasnya. Jika kapasitas ini ditunjukkan melalui motivasi kerja yang tinggi serta produktivitas yang tinggi, maka secara otomatis promosi jabatan akan diraih oleh karyawan.

Promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar otoritas serta tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi, dimana hal ini berdampak pada kewajiban, hak, status serta penghasilan karyawan yang semakin besar (Hasibuan, 2002:169). Promosi juga merupakan proses untuk bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya (Nasution, 2000:140). Nitisemito (1996:81) turut menyatakan bahwa promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab serta wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka promosi dapat jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi jabatan secara vertikal ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, diikuti dengan statusnya yang semakin besar dan pendapatan yang juga semakin meningkat, serta fasilitas kerja yang diterima juga meningkat.

Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan suatu organisasi atau perusahaan perlu mengadakan promosi jabatan, diantaranya:

1) Meningkatkan semangat kerja karyawan.

   Apabila promosi diberlakukan kepada karyawan dengan kontribusi serta kinerja yang tinggi, maka hal ini akan menimbulkan motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan semangat kerjanya. Semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dan hal ini dapat juga disebabkan oleh adanya promosi yang bersifat objektif.

2) Menjamin stabilitas karyawan.

   Promosi dengan waktu yang tepat serta objektif akan berdampak pada stabilitas karyawan. Apabila kebutuhan-kebutuhan karyawan mendapat perhatian sewajarnya, dimana promosi merupakan salah satu diantaranya, maka karyawan akan merasa aman untuk terus menjalankan dan menjaga hubungan kerja dengan perusahaan.

3) Memajukan karyawan.

Karyawan dengan kontribusi serta prestasi yang baik harus dikembangkan dengan cara menugaskannya untuk menerima otoritas serta tanggung jawab yang lebih besar (Manullang (2006:155-156).

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1) Kepercayaan

   Promosi hendaknya berassakan kepada kepercayaan atau keyakianan mengenai kejujuran, kemampuan, kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. karyawan baru akan dipromosikan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2) Keadilan

   Promosi berasaskan keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif, serta tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang memiliki peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3) Formasi

   Promosi harus berasaskan kepada promosi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi

jabatan yang kosong. Berdasar hal tersebut, harus terdapat penjelasan mengenai pekerjaan atau jabatan yang akan dilaksanakan oleh karyawan. Promosi juga semestinya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2003:108-109).

C. Indikator Promosi Jabatan

Terdapat serangkaian indikator terkait dengan pengukuran promosi jabatan. Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut (Nitisemito, 2012:112-113):

1) Pengalaman;
2) Tingkat pendidikan'
3) Disiplin;
4) Loyalitas;
5) Kejujuran;
6) Kerja sama;
7) Kecakapan;
8) Prestasi kerja;
9) Komunikatif; dan
10) Kepemimpinan

D. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Program promosi memiliki informasi yang jelas, apa yang dijadikan syarat untuk promosi jabatan didalam perusahaan tersebut. Syarat-syarat agar seorang karyawan dipromosikan pada umumnya yaitu:

1) Pengalaman

Jam terbang karyawan sering menjadi salah satu kondisi untuk promosi, karena dengan pengalaman pengalaman yang banyak diharapkan akan menghasilkan lebih banyak kemampuan, gagasan serta ide dan sebagainya.

2) Tingkat pendidikan

   Pendidikan sering dijadikan sebagai syarat untuk promosi karyawan. Perusahaan menetapkan syarat tersebut disebabkan karena, diharapkan karyawan akan memiliki pemikiran yang lebih baik dan matang dengan pendidikan yang lebih tinggi.

3) Loyalitas

   Karyawan dengan loyaliyas yang tinggi dapat diharapkan tanggung jawabnya yang besar pula.

4) Disiplin

   Karyawan harus disiplin dan tanggung jawab terhadap dirinya sendiri, tugas-tugasnya, serta taat pada aturan yang berlaku di perusahaan, baik itu yang sifatnya tertulis atau yang berupa kebiasaan atau budaya. Tingkat kedisiplinan menjadi aspek esensial terkait syarat promosi, karena dengan kedisiplinan yang tinggi maka organisasi dapat mencapai hasil maksimal.

5) Kejujuran

   Aspek kejujuran menjadi syarat yang penting untuk promosi jabatan-jabatan tertentu, terutama yang ada hubungannya dengan uang, seperti kepala bagian atau manajer keuangan.

6) Kerja sama

Karyawan memiliki kapasitas untuk kooperatif secara harmonis dengan sesama karyawan, baik itu secara vertikal maupun horizontal dalam mencapai visi organisasi.

7) Kecakapan

Karyawan harus dapat cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebu. Selain itu, karyawan juga dituntut untuk inisiatif serta bekerja secara mandiri, tanpa harus mendapatkan arahan secara terus menerus dari atasannya.

8) Prestasi kerja

Karyawan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan baik itu dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas, serta dapat bekerja secara efektif dan efisien.

9) Komunikatif

Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif serta mampu menerima atau mengolah informasi dari atasan dengan baik dan tepat, sehingga terjadinya miskomunikasi dapat dihindari. Promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kemampuan komunikasi yang baik, sehingga persyaratan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain akan dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut, sebagai contoh adalah bagian pemasaran atau hubungan masyarakat.

10) Kepemimpinan

Karyawan harus memiliki kapabilitas yang baik dalam membina serta memotivasi bawahannya untuk dapat bekerja samadan

bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan juga harus menjadi panutan bagi bawahannya (Nitisemito, 2002:112-113).

E. Tujuan Promosi Jabatan

Syarat tersebut bukanlah syarat mutlak dalam promosi jabatan. Biasanya, organisasi atau perusahaan hanya menetapkan beberapa syarat saja, seperti performa atau produktivitas dan lama waktu karyawan bekerja. Promosi jabatan bisa diberlakukan karena keinginan penguasa yang mempunyai kebijakan, namun bisa juga karena kewenangan yang dimiliki, atau karena adanya politik tertentu. Adapun tujuan dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, serta imbalan jasa yang semakin besar terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi.
2) Untuk menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi serta penghasilan yang semakin besar.
3) Untuk memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja, berdisiplin tinggi, dan tanggung jawab.
4) Untuk menjamin stabilitas karyawan, dengan realisasi promosi jabatan kepada karyawan dengan waktu yang tepat serta objektif.
5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan secara beruntun dalam perusahaan karena timbulnya lowongan pekerjaan berantai.
6) Untuk menambah serta memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja daripara karyawan, dan ini menjadi daya dorong bagi karyawan yang lain.

7) Untuk memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara yang menjadi karyawan tetap setelah lulus masa percobaan (Hasibuan, 2006:113).

F. Manfaat Promosi Jabatan

Manfaat dari promosi akan disesuaikan dengan perusahaan yang membutuhkannya, namun tidak semua perusahaan menargetkan manfaat yang sama dari realisasi promosi jabatan karyawan. Terdapat beberapa manfaat dari promosi jabatan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian serta kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2) Promosi seringkali diberikan pada karyawan yang memiliki performa sangat baik. Karyawan yang diberi penghargaan berupa promosi akan termotivasi untuk memberikan output performa yang lebih tinggi lagi apabila mereka merasa bahwa performa yang efektif akan menyebabkan promosi.
3) Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif berdampak pada efisiensi organisasional yang semakin besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi (Simamora, 1995:587).

Berdasarkan uraian diatas, maka promosi jabatan memiliki manfaat bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan, promosi bermanfaat untuk mendayagunakan kemampuan karyawan

semaksimal mungkin. Bagi karyawan, promosi jabatan akan memberikan motivasi atau rangsangan agar bekerja lebih baik lagi.

2.1.3 Stres Kerja

A. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan perasaan yang bersifat menekan, atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2000). Selain itu, stres kerja juga dikonseptualisasi dari beberapa sudut pandang, diantaranya stres sebagai stimulus, dan stres sebagai stimulus-respon (Gibson *et al*, 1996). Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang memberikan perhatian pada lingkungan, dimana pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Sedangkan, pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres bukan hanya tentang stimulus atau respon, namun stres merupakan bentukan dari interaksi yang unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Berdasarkan penjelasan yang sudah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan stres kerja sebagai suatu kondisi yang tidak seimbang antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik pekerjaannya. Hal ini dapat terjadi pada segala jenis kondisi pekerjaan, dan adanya beberapa atribut tertentu yang dapat memberi pengaruh terhadap daya tahan stres individu.

B. Karakteristik Stres Kerja

Stres kerja sendiri memiliki kondisi-kondisi tertentu, dimana kondisi tersebut antara lain:

1) Munculnya kepuasan kerja yang rendah,
2) Kinerja karyawan yang menurun,
3) Hilangnya motivasi dan semangat kerja,
4) Kurangnya kreativitas dan inovasi,
5) Buruknya pengambilan keputusan,
6) Berkutat pada tugas-tugas yang tidak produktif (Cooper dan Straw, 1995).

C. Indikator Stres Kerja

Terdapat tiga indikator dalam pengukuran stres kerja, diantaranya (Yu-Fei *et al*, 2013):

1) Ambiguitas Peran

   Ambiguitas peran dapat terjadi apabila tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas-tugas yang dijalankan tidak jelas. Stres dapat terpicu saat situasi seperti tidak adanya uraian tugas yang jelas, atau tidak adanya rantai komando, dimana tingkat ketidakpastian yang tinggi mengenai prospek keamanan karir (Mei-Fang *et al*, 2010)

2) Konflik Peran

   Ketika individu diwajibkan untuk memainkan dua atau lebih peran yang mungkin sulit untuk dilaksanakan, mereka memiliki kecenderungan untuk mengalami stres kerja. Terutama kerika karyawan memiliki lebih dari satu pengawas

dengan harapan yang saling bertentangan (Handy, 1985; Lyonski dan Andrews, 1990; Walker, Churchill dan Ford, 1975; dalam Mei-Fang *et al*, 2010)

3) Peran yang Berlebihan

Peran yang berlebihan dapat terjadi apabila seorang individu merasa bahwa tungutan dalam pekerjaannya memiliki intensitas berat yang tidak seharusnya, dan melampaui kemampuan serta motivasi mereka untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka (Singh, 1998). Hal ini menandakan bahwa, meski terkadang tugas yang mereka emban dirasa jelas dan cocok, namun kelebihan bekerja (secara kuantitatif maupun kualitatif) dapat mengakibatkan stres kerja (Mei-Fang *et al*, 2010)

Sedangkan indikator stres kerja dapat dirumuskan sebagai berikut, diantaranya (Igor, 1997):

1) Intimidasi dan tekanan dari rekan sekerja, pimpinan perusahaan serta klien.
2) Perbedaan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang ada untuk melakukan tugas serta kewajiban.
3) Ketidakcocokan terhadap pekerjaan.
4) Pekerjaan yang berbahaya, membuat frustasi, membosankan dan repetitif.
5) Beban kerja yang berlebih.

6) Faktor-faktor yang disebabkan oleh diri sendiri seperti target dan harapan yang tidak realistis, kritik serta dukungan terhadap diri sendiri.

D. Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Stres kerja memiliki beberapa penyebab, diantaranya seperti beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas supervisi yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang berkaitan dengan tanggung jawab yang tidak memadai, adanya konflik kerja, serta perbedaan nilai antara karyawan dengan atasan (Mangkunegara, 2005:157).

Stres kerja mencakup beberapa aspek. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *Extra organizational stressor*, yang merupakan penyebab yang bersumber dari eksternal organisasi, yang mencakup perubahan kondisi sosial serta teknologi yang berakibat pada perubahan gaya hidup masyarakat, fluktuasi ekonomi dan finansial yang memengaruhi pola kerja individu, serta kondisi masyarakat dan kondisi keluarga karyawan.
2) *Organizational stressor,* yang merupakan penyebab bersumber dari internal perusahaan, dimana meliputi kondisi kebijakan serta strategi administrasi, struktur dan desain organisasi, proses organisasi, dan juga kondisi lingkungan kerja dalam organisasi.
3) *Group stressor*, yaitu penyebab stress dalam organisasi yang bersumber dari kurangnya kesatuan serta kekompakan dalam

pelaksanaan tugas kerja, terutama yang ada pada tingkat bawahan. Penyebab ini juga dapat timbul karena kurangnya dukungan dari atasan, konflik antar individu maupun kelompok

4) *Individual stressor*, yaitu penyebab stres yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri, dimana hal tersebut timbul akibat konflik serta ambiguitas peran, kelebihan beban kerja dan kurangnya supervisi dari pihak organisasi (Anatan dan Ellitan, 2006)

Sedangkan faktor lain, dimana kondisi kerja tertentu yang dapat memicu stres pada karyawan, antara lain:

1) Beban kerja yang berlebihan,
2) Tekanan atau desakan waktu,
3) Pengawasan yang buruk,
4) *Feedback* terkait dengan pelaksanaan kerja yang kurang memadai.
5) Konflik antar individu maupun kelompok.
6) Terdapat perbedaan nilai antara karyawan dan perusahaan.
7) Bermacam bentuk perusahaan (Handoko 1998:193),.

E. Dampak Stres Kerja

Stres kerja dapat menimbulkan dampak seperti tidak stabilnya emosi, perasaan tidak aman dan tidak tenang, sulit tidur, tegang, gugup, khawatir, dan gangguan lain. Stres sering membawa pengaruh negatif, namun stres juga memiliki nilai positif apabila masih dalam taraf yang wajar (Robbins dan Judge,

2009). Hal ini dapat terjadi karena bisa menimbulkan motivasi serta semangat kerja, dan mampu meningkatkan performa karyawan. Beberapa karyawan mungkin tekanan serta beban kerja yang berlebih dapat memberikan dampak positif, karena dapat meningkatkan kualitas serta kepuasan kerja.

Terdapat sejumlah dampak stres yang mungkin dapat timbul, diantaranya meliputi:

1) Dampak Subjektif

   Dampak subjektif adalah dampak yang muncul dalam konteks perasaan yang ada pada individu, seperti cemas, bosan, depresi, lelah, letih, frustrasi, ketidaksabaran, dan perasaan diasingkan serta kesepian.

2) Dampak Perilaku

   Dampak perilaku merupakan dampak yang muncul pada perilaku karyawan ketika bekerja, seperti emosi yang fluktuatif, serta sikap yang impulsif.

3) Dampak Kognitif

   Dampak kognitif merupakan dampak yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang buruk, hilangnya konsentrasi, fokus yang menurun, mudah tersinggung serta mental yang terhambat.

4) Dampak Fisiologis

   Dampak fisiologis merupakan dampak yang berkaitan dengan tubuh, seperti denyut jantung serta tekanan darah yang

meningkat, suhu tubuh yang naik-turun, berkeringat, serta pupil yang melebar.

5) Dampak Kesehatan

Dampak kesehatan terkait dengan gangguan secara fisik, seperti penyakit, mimpi buruk, insomnia, serta gangguan *psikosomatis.*

6) Dampak Organisasi

Dampak ini berakibat pada menurunnya kinerja karyawan, diasingkan oleh rekan kerja, kepuasan kerja yang menurun, menurunnya komitmen serta kesetiaan terhadap organisasi (Cox, 2006:92).

Semua poin yang disebutkan tidaklah mutlak disebut sebagai dampak stres kerja, namun tidak terbatas terdapat akibat lain dimana ada kesepakatan khalayak umum, dan oleh sebab itu harus ada bukti ilmiah yang jelas. Poin-poin yang disebutkan diatas hanya mewakili dari beberapa dampak yang mungkin timbul, yang sering dikaitkan dengan stres. Namun, alangkah baiknya untuk tidak selalu mengaitkan stres dengan dampak-dampak yang disebutkan diatas.

F. Manajemen Stres Kerja

Timbulnya stres dalam pekerjaan bukan berarti hal tersebut tidak dapat dicegah. Stres kerja dapat dihindari kemunculannya, dan bahkan dapat dihadapi tanpa menimbulkan efek negatif. Cara yang tepat untuk menghadapinya, adalah dengan belajar mengatasinya secara efektif serta adaptif. Penting untuk

mengetahui, mana yang harus dihindari dan mana yang perlu dicoba. Sebagian para pengidap stres ditempat kerja akibat dari persaingan, seringkali mereka melampiaskannya dalam bentuk bekerja yang melampaui batas. Hal tersebut bukan merupakan cara yang tepat, justru tidak menghasilkan suatu apapun dan bahkan memperberat masalah.

Dalam menghadapi stres kerja terdapat sejumlah strategi, dimana strategi tersebut dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

1) Strategi Penanganan Individual

   Strategi ini merupakan strategi yang dikembangkan secara personal atau individual, dimana hal tersebut dapat dilakukan melalui beberapa cara, diantaranya:

   a) Melakukan perubahan reaksi perilaku/reaksi kognitif

      Cara ini maknanya adalah, apabila seorang karyawan merasa adanya peningkatan ketegangan dalam dirinya, maka karyawan tersebut sebaiknya beristirahat terlebih dahulu. Bentuk dari istirahat ini juga ada berbagai macam, seperti istirahat sejenak di ruang kerja, pergi sebentar ke kamar kecil, atau pergi ke ruang istirahat atau ke *pantry*.

   b) Melakukan relaksasi dan meditasi

      Penanganan individual dengan cara relaksasi dan meditasi ini dapat dilakukan diluar tempat kerja, seperti dirumah, pada malam hari atau pada saat tidak bekerja atau libur. Tujuan dari melakukan relaksasi, diharapkan karyawan akan memiliki perasaan yang santai dan nyaman. Dengan

harapan, karyawan yang melakukan relaksasi akan dapat menyalurkan kemampuan mereka dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam organisasi dimana mereka mengalami situasi stres. Sedangkan meditasi dapat dilakukan melalui beberapa cara, dimana yang biasa dilakukan adalah dengan memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, dan mengucapkan doa.

c) Melakukan diet dan kebugaran.

Kegiatan ini dilakukan dengan cara mengurangi makanan-makanan yang kurang sehat, mengandung banyak lemak, dan menggantinya dengan mengonsumsi makanan dengan nutrisi dan gizi yang tinggi, seperti buah dan sayur, serta melakukan kegiatan olahraga. Kegiatan olahraga ringan yang dapat dilakukan yaitu seperti lari, *jogging*, *gym*, dan lain sebagainya.

2) Strategi Penanganan Organisasional

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan untuk mengendalikan penekan pada tingkat organisasional, dimana bertujuan untuk mengurangi atau mencegah stres kerja untuk tingkat karyawan individual. Strategi ini dapat dilakukan melalui sejumlah cara, antara lain:

a) Penciptaan iklim organisasi yang memadai

Sebagian besar organisasi skala besar pada saat ini cenderung membentuk struktur biroktratik yang tinggi

dengan menyertakan infleksibilitas serta iklim yang impersonal. Hal tersebut dapat berakibat pada stres kerja yang tidak main-main. Sebuah strategi pengaturan mungkin dapat membuat struktur menjadi bersifat desentral dengan dibuatnya keputusan yang partisipatif dan aliran komunikasi yang cenderung keatas. Perubahan struktur serta proses struktural kemungkinan dapat menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi karyawan, memberikan mereka lebih banyak kendali atas pekerjaan, dan mungkin dapat mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.

b) Memperkaya desain kerja

Strategi ini dilakukan dengan cara memperkaya kerja, baik itu berupa peningkatan faktor deskripsi pekerjaan (meliputi tanggung jawab, pengakuan, kesempatan untuk prestasi, peningkatan serta pertumbuhan) atau meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat, seperti variasi kemampuan, identitas dan signifikansi tugas, otonomi serta *feedback*, kemungkinan akan membawa dampak pada pengalaman, tanggung jawab serta pengetahuan.

c) Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik peran serta ketidak jelasan dapat diidentifikasi lebih dini sebagai suatu faktor penekan individual yang

utama. Hal tersebut mengacu pada manajemen untuk meminimalisasi konflik serta mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stres ini dapat dihilangkan. Setiap jenis pekerjaan memiliki harapan yang jelas dari apa yang ia kerjakan (Munandar, 2001: 45-47.

3) Strategi Dukungan Sosial.

Dalam penanganan stres maka dibutuhkan dukungan dalam bentuk sosial, terutama dari orang terdekat, seperti keluarga, kerabat, rekan sekerja, atau orang lain yang sekiranya dapat mengurangi stres kerja. Komunikasi yang baik juga dibutuhkan pada semua pihak, dengan harapan dapat diperoleh bentuk dukungan sosial. Setidaknya, karyawan dapat mengajak berbicara, yang berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapinya, atau tempatnya mencurahkan isi hatinya (Munandar, 2001).

Selain itu, terdapat beberapa pendekatan untuk menghadapi stres kerja, diantaranya adalah:

1) Pendekatan melalui dukungan sosial.

Jenis pendekatan ini dapat dengan melakukan kegiatan yang sifatnya memberikan kepuasan sosial pada karyawan, seperti mendengarkan musik, bermain *video game*, atau sekedar mengobrol.

2) Pendekatan melalui meditasi.

Pendekatan ini dapat dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi, mengendurkan kerja otot, serta menenangkan pikiran. Meditasi dapat dilakukan selama dua periode waktu, dimana masing-masing berdurasi sekitar 15 hingga 20 menit. Meditasi dapat dilakukan diruangan khusus, yang sekiranya dapat memberikan ketenangan pikiran serta kenyamanan bagi karyawan.

3) Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dapat dilakukan melalui bimbingan medis, seperti berupa bimbingan dari ahli medis, dokter, psikiater atau psikolog, dengan hadapan karyawan dapat mengurangi tekanan stres yang sedang dihadapi.

4) Pendekatan melalui kesehatan pribadi.

Pendekatan ini bersifat mencegah terjadinya stres. Bentuk pendekatan ini dapat dilakukan dengan cara memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi, pengendalian asupan gizi serta olahraga yang teratur (Davis & Newstrom, 1989),.

2.1.4 *Turnover* karyawan

A. Pengertian *Turnover*

Turnover merupakan berhentinya karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela maupun tidak sukarela. Berhentinya karyawan disebabkan oleh berbagai macam faktor. *Turnover* karyawan berkaitan erat dengan retensi karyawan.

Definisi *turnover* adalah sebagai suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut

harus digantikan oleh orang lain (Mathis dan Jackson, 2003). Pendapat lain mengatakan bahwa *turnover* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang meneriama upah moneter dari organisasi (Mobley 1986).

Masih berkaitan dengan *turnover*, ada sebuah teori yang sedikit menyinggung tentang *turnover* penelitian pada penelitian ini, yaitu teori *perceived organizational support* (POS). Dalam teori ini, ia mengungkapkan bahwa perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Eisenberger, 1986). Kewajiban karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung tujuan-tujuan organisasi.

B. *Turnover Intention*

Dalam bahasa Indonesia, *intention* berarti adalah niat atau hasrat yang muncul pada individu untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane dalam Putrianti, 2014).

Turnover intentions berarti kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya

adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002).

C. Indikator *Turnover Intention*

Untuk mengukur tingkat *turnover intention* karyawan, terdapat 3 (tiga) indikator diantaranya:

1) Memikirkan untuk keluar *(Thinking of Quitting).*

   Hal ini merupakan cerminan dari individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempatnya bekerja saat ini.

2) Pencarian alternatif pekerjaan *(Intention to search for alternative).*

   Merupakan cerminan individu yang berkinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi atau perusahaan lain. Apabila karyawan sudah mulai sering memikirkan untuk pergi dari pekerjaannya, karyawan tersebut cenderung mencoba untuk mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik dan menjanjikan.

3) Niat untuk keluar *(Intention to Quit).*

   Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang ditasa lebih baik, yang kemudian akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya (Mobley *et al* (1978).

D. Faktor-faktor *Turnover Intention*

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan untuk pindah pekerjaan, diantaranya:

1) Karakteristik Individu

Organisasi merupakan ruang yang memiliki tujuan yang telah ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Demi mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkelanjutan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan untuk berpindah pekerjaan antara lain seperti umur, pendidikan, serta status perkawinan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel psikologis paling relevan pada penelitian tentang "keinginan untuk pergi". Aspek kepuasan mencakup kepuasan atas gaji dan promosi, kepuasan atas pengawasan yang diterima, kepuasan antar sesama rekan kerja, serta kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan faktor yang dapat menjelaskan proses "keinginan untuk keluar" sebagai bentuk

perilaku. Komitmen mengacu pada respon afektif individu terhadap keseluruhan organisasi (Mobley *et al* (1978)..

E. Dampak *Turnover Intention*

Dampak yang ditimbulkan dari tinggi rendahnya *turnover intention* antara lain:

1) Beban Kerja.

   Apabila *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan akan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2) Biaya Rekrutmen

   Biaya rekrutmen atau penarikan karyawan menyangkut waktu serta fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian yang mengundurkan diri.

3) Biaya Pelatihan

   Biaya pelatihan menyangkut waktu pengawas, departemen personalia serta karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan pada karyawan yang baru. Apabila *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

4) Produksi Berkurang

   Adanya produksi yang hilang selama masa transisi karyawan. Berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah

produksi atau pencapaian terget penjualan, yang diakibatkan oleh tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang sangat tinggi atau kontribusi yang penting.

5) Pemborosan.

Pemborosan merupakan dampak dari tingginya *turnover* karyawan, dimana membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya dapat dihindari apabila dapat mengelola SDM-nya dengan baik, supaya karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

6) Memicu Stres Karyawan

Stres karyawan dapat terjadi disebabkan karyawan lama yang harus beradaptasi dengan karyawan baru. Kemungkinan terburuk yang dapat terjadi atas situasi ini adalah, karyawan yang tinggal akan berpikir untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja (Mobley *et al* (1978)..

2.1.5 Komitmen Karyawan

A. Definisi Komitmen Karyawan

Pada lingkup manajemen sumber daya manusia, salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi dalah komitmen karyawan. Komitmen merupakan sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan tentang bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya (Luthans, 2006). Selain

itu, komitmen karyawan juga merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, dimana meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keingingan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, serta kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Mowday, *et al,* 1983).

Komitmen merepresentasikan derajat seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, dan keinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya (Eaton, *et al,* 1992). Komitmen juga merupakan usaha untuk mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkannya (Robbins, 2007). Selain itu, komitmen menunjukkan sikap kedekatan hubungan antara karyawan atau individu, terhadap organisasi dimana diwujudkan dalam bentuk kesetiaan atau loyalitas, serta keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya seorang karyawan dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1993).

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Terdapat sebuah teori yang memaparkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen, diantaranya:

1) Faktor personal

   Faktor personal contohnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

2) Faktor karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan contohnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3) Faktor karakteristik struktur

Karakteristik struktur dapat dicontohkan seperti besar-kecilnya organisasi, bentuk dari organisasi, adanya serikat pekerjaan, serta tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4) Faktor pengalaman kerja

Pengalaman kerja seseorang sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan dengan masa kerja yang belum lama dibandingkan dengan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi, akan memiliki tingkat komitmen yang berbeda pula dalam diri mereka (Minner dalam Sopiah, 2008).

C. Indikator Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan dapat diukut menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Mowday (1982), dimana terdapat 4 (empat) indikator, antara lain:

1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota.

   Karyawan merasa bangga dan senang bekerja di perusahaan, serta menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

2) Keinginan untuk berusaha keras dalam bekerja.

   Karyawan merasa nyaman dan kerasan dalam bekerja, sehingga menimbulkan motivasi dalam diri karyawan untuk terus berprestasi hingga lebih baik lagi.

3) Penerimaan nilai organisasi.

   Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.

4) Penerimaan tujuan organisasi.

   Penerimaan karyawan terhadap visi organisasi.

D. Dampak Komitmen Karyawan

1) Komitmen Rendah

Komitmen karyawan yang rendah akan menghasilkan dampak yang kurang baik pada perjalanan karirnya. Manajer atau atasan akan cenderung memilih karyawan yang dapat dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen dalam dirinya (Newstroom & Davis, 1989).

Karyawan atau pegawai yang terlibat hal-hal negatif seperti kerusuhan, mungkin kurang memperhitungkan dampak

negatif yang akan ditimbulkan pada karir mereka nantinya (George, 1982). Hal serupa yaitu apabila karyawan berbuat kerusuhan di dalam organisasi atau perusahaan, menandakan bahwa loyalitasnya berada di ambang batas (Ellistion, 1982).

Jika dilihat dari sudut pandang organisasi, karyawan yang memiliki komitmen rendah akan menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi (Koch, 1978), kurangnya keingingan untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut (Angle, 1991), serta kurangnya loyalitas atau kesetiaan pada organisasi (Schein, 1968).

2. Komitmen Tinggi

Jika dilihat dari sudut pandang individu, tingginya komitmen maka akan berdampak pada meningkatnya karir karyawan. Apabila seorang karyawan loyal pada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja, maka ia akan mendapatkan hal serupa dari perusahaan (Whyte, dalam Newstroom, 1989). Biasanya organisasi atau perusahaan akan memberikan imbalan kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan pada perusahaan (Biggart & Hamilton, 1984 dalam Sopiah, 2008). Steers (1997, dalam Sopiah, 2008) mengungkapkan bahwa, karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung menyumbangkan tenaga kerja yang stabil terhadap organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyususnan penelitian ini. Hal ini berguna untuk mengetahui hasil dari penelitian terdahulu yang berkaitan

dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bytqi *et al* (2010), dalam penelitiannya yang berjudul *"Work Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Employees before Privatization"* menganalisis dan menguji keterkaitan antara stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut juga diuraikan bahwa, meski karyawan merasakan stres, mereka tetap merasa puas atas pekerjaan mereka, dan mereka akan berkomitmen untuk organisasi dan juga sebaliknya. Ditambah lagi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bukanlah parameter mutlak untuk mencapai level stres kerja yang rendah.
2. Tnay *et al* (2013), dalam penelitiannya yang berjudul *"The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention"* menganalisis dan menguji pengaruh dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, dimana memiliki nilai probabilitas sebesar 0.007, yang berada dibawah 0.947.
3. Park *et al* (2014), dalam penelitiannya yang berjudul *"Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and Non-Union Firms"* menganalisis perbedaan komitmen

karyawan dan *turnover intention* pada perusahaan serikat dan perusahaan non-serikat. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan serikat adalah lebih tinggi, dibandingkan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan non-serikat. Hal ini bercermin dari pendapatan karyawan serikat yang lebih tinggi, serta masa kerja yang lebih lama dari perusahaan non-serikat.

4. Jehanzeb *et al* (2013), dalam penelitiannya yang berjudul *"Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia*", di dalamnya memuat tentang korelasi antara komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai probabilitas sebesar 0.483, dimana lebih besar dari 0.01.
5. Newman *et al* (2011), dalam penelitiannya yang berjudul *"The Impact of Employee Perceptions of Training on Organisational Commitment and Turnover Intentions"* menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen seorang karyawan, maka akan semakin rendah tingkat *turnover* pada perusahaan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah

komitmen karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat *turnover* karyawan di perusahaan.

6. Noor *et al* (2015), dalam penelitiannya yang berjudul *"Impact of Job Promotion and Job Advancement on Job Satisfaction in Universities of KPK Province of Pakistan"*, menganalisis dan menguji pengaruh promosi jabatan dan peningkatan jabatan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki korelasi positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan persentase sebesar 95 persen. Kaitannya dengan komitmen karyawan, kepuasan karyawan yang terpenuhi oleh perusahan, maka akan memberi dampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan yang semakin tinggi.
7. Noreen *et al* (2014), dalam penelitiannya yang berjudul *"The Impact Of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress And Leadership Support On Turnover Intention In Educational Institutes"* menganalisis dan menguji pengaruh komitmen organisasi , kepuasan kerja, stres kerja dan dukungan kepemimpinan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Berdasar hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
8. Agarwal (2015), dalam penelitiannya yang berjudul *"Stress, Job Satisfaction And Job Commitmen Relation With Attrition With*

Special Reference To Indian IT Sector" menganalisis dan menguji keterkaitan antara stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah stres menjadi faktor utama penyebab tingkat *attritions,* seperti pensiun, pindah atau berhenti kerja pada sektor industri teknologi informasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak memiliki keterkaitan pada tingkat *attritions*.

9. Hassan (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *"Factors Influencing Turnover Intention Among Technical Employees In Information Technology Organization"* menganalisis tentang faktor-faktor penyebab *turnover intention* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang berkontribusi terhadap tinggi rendahnya tingkat *turnover* karyawan. Hasil dari penelitian ini diantaranya yakni stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Maka, dapat disimpulkan bahwa apabila stres kerja karyawan meningkat, maka meningkat pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
10. McElroy *et al* (2010), dalam penelitiannya yang berjudul *"The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment"* menganalisis dan menguji pengaruh perkembangan karir dua arah yang diantaranya meliputi promosi jabatan terhadap komitmen komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Hasilnya, ketiganya promosi jabatan memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap ketiganya, dengan nilai koefisien secara berurutan adalah, 0.16, 0.15, dan 0.24.

11. Siwi *et al* (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan RSU GMM Pancaran Kasih Manado"* menganalisis dan menguji pengaruh promosi jabatan dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Sedangkan, komitmen organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
12. Islam *et al* (2016), dalam penelitiannya yang berjudul *"Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees"* menganalisis tentang keterkaitan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penemuan lain dalam penelitian ini adalah, faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasional adalah tingkat pendapatan, gaji berdasar pengalaman dan pelatihan, dan dukungan dari perusahaan. Sedangkan, faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* adalah tidak adanya rencana untuk mengubah suatu organisasi dan fleksibilitas tempat kerja.

13. Kim (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Impact Of Human Resource Management On State Government IT Employee Turnover Intention"* menganalisis dan menguji pengaruh dari aspek sumber daya manusia terhadap *turnover intention* karyawan, dimana salah satu diantaranya adalah promosi jabatan. Hasil dari penelitian ini adalah, promosi jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi peluang promosi jabatan karyawan, maka *turnover intention* karyawan pun akan semakin rendah.
14. Saporta *et al* (2008) dalam penelitiannya yang berjudul *"The Relationship Between Actual Promotion and Turnover Among Professional and Managerial-Administrative Occupational Groups"* menganalisis dan menguji keterkaitan antara promosi dan *turnover* karyawan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa, terlepas dari afiliasi kerja, promosi dapat mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa para profesional (akuntan, insinyur, pengacara, dan ilmuwan komputer) yang dipromosikan pada tingkat yang lebih tinggi daripada manajer, namun memiliki tingkat kecenderungan untuk berhenti yang sama.
15. Qureshi *et al* (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *"Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intention"* menganalisis dan menguji keterkaitan antara stres kerja, beban kerja, lingkungan kerja dan *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, dengan nilai probabilitas sebesar -0.79.

16. Yani *et at* (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Auto2000 Cabang Garuda"* menganalisis dan menguji pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Penelitian ini menunjukkan bahwa moderasi komitmen organisasi dapat memperlemah promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan, dengan skor *T- statistics* sebesar 2.096, lebih besar daripada 1.96, dan skor *P Value* dibawah 0.05, yaitu sebesar 0.039.
17. Evitamala (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen dan Promosi Jabatan terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Orindo Alam Ayu Cabang Pekanbaru"* menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan promosi jabatan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan memiliki nilai probabilitas sebesar 0.001 dimana berada dibawah 0.05, yang berarti komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, promosi jabatan memiliki nilai probabilitas sebesar 0.006 dimana berada dibawah 0.05, yang berarti promosi jabatan berpengaruh negatif terhadap *turnover*

intention karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa, semakin tinggi komitmen dan semakin tinggi peluang promosi jabatan yang dirasakan oleh karyawan, maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah.

18. Saputra (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional"* menganalisis dan menguji pengaruh lingkungan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, hal ini berarti apabila lingkungan kerja semakin baik, maka secara signifikan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan.
19. Mulyati (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Akuntan Publik di Jakarta)*, menganalisis dan menguji pengaruh dari konflik peran dan stres kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap komitmen organisasi baik itu secara parsial maupun simultan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, secara parsial stres kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Sedangkan secara simultan, konflik peran dan stres kerja apabila terjadi secara bersamaan juga tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
20. Anggraini (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap*

Keinginan Karyawan untuk Keluar" menganalisis dan menguji pengaruh dari kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja memiliki pengaruh yang simultan, atau secara bersamaan, terhadap *turnover intention* karyawan.

21. Sari (2014), dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention"* menganalisis dan menguji pengaruh dari kepuasan kerja, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention karyawan*. Sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
22. Dewi *et al* (2016), dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Stres Kerja pada Turnover Intention yang Dimediasi Kepuasan Agen AJB Bumiputera 1912"* menganalisis dan menguji pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh langsung secara positif pada *turnover intention* karyawan.
23. Dewi *et al* (2016), dalam penelitiannya yang berjudul *"Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Bali Utama Denpasar"* menganalisis

dan menguji pengaruh stres kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah, stres kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

24. Bhatti *et al* (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *"Relationship Between Job Stress and Organization Commitment: An Empirical Study of Banking Sector"* menganalisis dan menguji keterkatian antara stres kerja dengan komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa dampak dari stres kerja terhadap komitmen organisasi di sektor perbankan. Penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini berarti semakin berat stres yang dialami karyawan, maka komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi akan semakin rendah.
25. Alipour *et al* (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *"Examining the Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment among Nurses of Hospitals"* menganalisis dan menguji keterkaitan antara stres kerja dengan komitmen organisasional. Hasil dari penelitian ini adalah, stres kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang dianalisis mencakup komitmen afektif, normatif dan kontinuan.

26. Michael *et al* (2009) dalam penelitiannya yang berjudul ”*Job Stress and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators”* menganalisis tentang stres kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari stres kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Dengan tingkat stres kerja karyawan yang meningkat, maka rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaannya akan menurun. Penemuan lainnya yaitu stres kerja tidak mempengaruhi komitmen kontinuan karyawan secara keseluruhan.
27. Sitati *et al* (2016), dalam penelitiannya yang berjudul *“Effects of Job Promotion on Employee Retention in Hotels in Kenya”* menganalisis dan menguji pengaruh promosi jabatan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap retensi karyawan di hotel-hotel Kenya. Hasil dari penelitian ini yaitu promosi jabatan mempengaruhi retensi karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila harapan dan peluang untuk promosi jabatan meningkat, maka retensi karyawan akan ikut meningkat. Sebaliknya, apabila harapan dan peluang untuk promosi jabatan menurun, maka retensi karyawan juga akan menurun. Kaitannya dengan *turnover intention* karyawan adalah, retensi karyawan yang rendah maka erat kecenderungannya dengan angka *turnover* yang tinggi, karena karyawan tidak

dipertahankan oleh perusahaan. Dampaknya adalah karyawan yang memilih untuk keluar dari pekerjaannya.

28. Gathungu *et al* (2015), dalam penelitiannya yang berjudul *"Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya"* menganalisis dan menguji pengaruh dari strategi promosi terhadap komitmen organisasional pada sektor perbankan. Hasil dari penelitian ini yaitu promosi memiliki dampak negatif signifikan terhadap komitmen *(Beta* = -0.022, p>0.05).

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	**Peneliti**	Tahun	**Variabel**	**Hasil**
1	Fisnik Bytyqi, V. Reshani, dan V. Hasani	2010	Stres Kerja, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional	Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Meski karyawan merasakan stres, mereka tetap merasa puas atas pekerjaan mereka, dan mereka akan berkomitmen untuk organisasi dan juga sebaliknya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi bukanlah parameter mutlak untuk mencapai level stres kerja yang rendah.
2	Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, Sheilla Lim Omar Lim	2013	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *Turnover Intention* Karyawan	Komitmen organisasional tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, dimana memiliki nilai probabilitas sebesar 0.007, yang

				berada dibawah 0.947.
3	Hong Y. Park, Raymond L. Christie, Gail E. Sype	2014	Komitmen Organisasional, *Turnover Intention* Karyawan	Komitmen karyawan terhadap perusahaan serikat adalah lebih tinggi, dibandingkan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan non-serikat. Hal ini bercermin dari pendapatan karyawan serikat yang lebih tinggi, serta masa kerja yang lebih lama dari perusahaan non-serikat.
4	Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed, F. Rasheed	2013	Komitmen Organisasional, *Turnover Intention* Karyawan	Komitmen organisasional memiliki korelasi negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen seorang karyawan, maka akan semakin rendah tingkat *turnover* pada perusahaan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah komitmen karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat *turnover* karyawan di perusahaan.
5	Alexander Harry Newman, Rani Thanacoody, Wendy Hui	2011	Persepsi Karyawan, Pelatihan, Komitmen Organisasional, *Turnover Intention* Karyawan	Tidak ada bukti pengaruh motivasi untuk belajar terhadap komitmen organisasional.

6	Zahid Noor, Aman Ullah Khan, Imran Naseem	2015	Promosi Jabatan, Kemajuan Jabatan, Kepuasan Kerja	Promosi jabatan memiliki korelasi positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan persentase sebesar 95 persen. Kaitannya dengan komitmen karyawan, kepuasan karyawan yang terpenuhi oleh perusahan, maka akan memberi dampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan yang semakin tinggi.
7	Mehwish Noreen, Saba Iqbal, Sadia Ehsan, Muhammad Rizwan	2014	Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dukungan Kepemimpinan	Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Maka, komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
8	Richa N. Agarwal	2015	Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja	Stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak memiliki keterkaitan pada tingkat *attritions*.
9	Roshidi Hassan	2014	*Turnover Intention*,	Komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, peluang promosi, tingkat upah dan kualitas kerja serta kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* secara negatif dan signifikan. Hanya stres kerja yang memiliki pengaruh

				positif dan signifikan terhadap *turnover intention.*
10	James McElroy, Qingxiong Weng, Paula Morrow, Rongzhi Liu	2010	Perkembangan Karir, Komitmen Organisasional	Promosi jabatan terhadap komitmen komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Hasilnya, ketiganya promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketiganya, dengan nilai koefisien secara berurutan adalah, 0.16, 0.15, dan 0.24.
11	Giovano Siwi, Rita N. Taroreh, Lucky O. H. Dotulong	2016	Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasional, *Turnover Intention*	Kepuasan gaji secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Rumah Sakit Umum GMIM Pancaran Kasih Manado. Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Rumah Sakit Umum GMIM Pancaran Kasih Manado. Komitmen Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Rumah Sakit Umum GMIM Pancaran Kasih Manado.
12	Muhammad Islam, Tanzia Rahman	2016	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention*	Komitmen organisasional memiliki korelasi yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.* Faktor yang berkontribusi

				terhadap komitmen organisasional adalah tingkat pendapatan, gaji berdasar pengalaman dan pelatihan, dan dukungan dari perusahaan. Sedangkan, faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* adalah tidak adanya rencana untuk mengubah suatu organisasi dan fleksibilitas tempat kerja.
13	Ishak Saporta, Moshe Farjoun	2008	Promosi, *Turnover Intention*	Terlepas dari afiliasi pekerjaan, promosi mengurangi kemungkinan *turnover intention*. Para profesional (akuntan, insinyur, pengacara, dan ilmuwan komputer) dipromosikan pada tingkat yang lebih tinggi daripada manajer dan administrator tetapi memiliki tingkat *turnover* yang sama.
14	Muhammad Imran Qureshi, Mehwish Iftikhar, S.G. Abbas, K. Zaman	2013	Stres, Beban Kerja, Lingkungan Kerja, *Turnover Intention* Karyawan	*Turnover intention* karyawan memiliki hubungan positif dengan *job stressor* dan beban kerja. Sementara itu, dengan lingkungan kerja, *turnover intention* memiliki hubungan negatif.
15	Soonhee Kim	2012	Sumber Daya Manusia, *Turnover Intention*	peluang promosi, pelatihan dan pengembangan, komunikasi

				pengawasan, kepuasan gaji dan upah, dan kebijakan ramah keluarga merupakan semua variabel signifikan yang mempengaruhi *turnover intention* antar pegawai TI pemerintah negara bagian. Ketersediaan beragam kebijakan ramah keluarga merupakan faktor paling signifikan yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan IT.
16	Ari Soeti Yani, Hari Prabowo	2016	Promosi Jabatan, Displin Kerja, Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi	Promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Moderasi dari komitmen organisasi mengurangi pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja. Moderasi dari komitmen organisasi mengurangi pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja.
17	Evitamala Sari	2015	Kepuasan Kerja, Komitmen, Promosi Jabatan, *Turnover Intention*	Secara parsial maupun simultan, kepuasan, komitmen dan promosi karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

18	Angga Primananda Saputra, Noermi Jati	2013	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan nilai uji T kedua variabel memiliki nilai masing-masing 2.920 dan 4.102.
19	Syari Mulyati	2009	Konflik Peran, Stres, Komitmen Organisasi	Konflik peran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, sama halnya dengan stres kerja. Secara simultan, konflik peran dan stres kerja juga tidak memiliki pengaruh pada komitmen organisasi.
20	Maria Irine Dian Puspa Anggraini	2013	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Stres Kerja, *Turnover Intention* Karyawan	Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan.
21	Rindi Nurlaila Sari	2014	Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention*	Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien β = -0,347 (**p<0.01; p=0,000), .Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien β = -0,329 (**p<0.01; p=0,000. Komitmen organisasi

				memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja, stres kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap turnover intention, dengan nilai koefisien sebesar 0.133.
22	K. Ayu Budiastiti Purnama Dewi, I Made Artha Wibawa	2016	Stres Kerja, *Turnover Intention*, Kepuasan Kerja	Stres kerja memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar. Selain itu, stres kerja juga memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap komitmen. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*
23	Anak Agung Ayu Candra Tri Bhuana Dewi	2016	Stres, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan	Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
24	Misbah Hayat Bhatti, Muhammad Hasnat Bhatti, Muhammad Umair Akram, Muhammad Hashim, Zubair Akram	2016	Stres Kerja, Komitmen Organisasional	Stres memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa stres merupakan penyebab besar dari menurunnya

				komitmen karyawan terhadap perusahaan
25	Farhad Alipour, Masumeh Kamaee Monfared	2015	Stres, Komitmen Organisasional	Stres memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, terdapat hubungan negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap komitmen afektif, normatif dan kontinuan.
26	Orly Michael, Deborah Court, Pnina Petal	2009	Stres, Komitmen Organisasional	Stres memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen karyawan, yang berarti ketika stres karyawan meningkat, maka akan berdampak pada menurunnya komitmen karyawan.
27	Edith W. M. Gathungu, Dr. Mike A. Iravo, Prof. G.S. Namusonge	2015	Strategi Promosi, Komitmen Organisasional	Promosi memiliki korelasi negatif terhadap komitmen secara signifikan (Beta = -0.022, pada p>0.05). Promosi juga memiliki korelasi signifikan terhadap komitmen untuk pekerja kontrak (p=0.00), sedangkan untuk karyawan tetap, tidak memiliki korelasi signifikan (p=0.443)
28	Norah Sitati, Dr. Susan Were, Dr. Gichuhi A. Waititu	2016	Promosi Jabatan, Retensi Karyawan	Promosi memiliki korelasi positif signifikan terhadap retensi karyawan, dengan koefisien beta sebesar 0.381, dimana mengartikan apabila setiap peningkatan promosi

				jabatan maka akan berdampak pada peningkatan retensi karyawan sebesar 0.381.

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap *Turnover Intention.*

Evitamala (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa, promosi jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Lebih jelasnya adalah bahwa karyawan merasakan adanya peluang yang lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan di perusahaan maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Berkebalikan dari itu, apabila karyawan memiliki kesempatan promosi yang semakin kecil, maka keinginannya untuk pergi dari perusahaan akan semakin besar. Saporta et al (2008) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa, terlepas dari afiliasi kerja, promosi dapat mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa para profesional (akuntan, insinyur, pengacara, dan ilmuwan komputer) yang dipromosikan pada tingkat yang lebih tinggi daripada manajer, namun memiliki tingkat kecenderungan untuk berhenti yang sama.

Kim (2012) dalam penelitiannya menganalisis dan menguji pengaruh dari aspek sumber daya manusia terhadap turnover intention karyawan, dimana salah satu diantaranya adalah promosi jabatan. Hasil dari penelitian ini adalah, promosi jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi peluang promosi jabatan karyawan, maka turnover intention karyawan pun akan semakin rendah. Sitati et al (2016), dalam

penelitiannya mengungkapkan bahwa promosi jabatan mempengaruhi retensi karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila harapan dan peluang untuk promosi jabatan meningkat, maka retensi karyawan akan ikut meningkat. Sebaliknya, apabila harapan dan peluang untuk promosi jabatan menurun, maka retensi karyawan juga akan menurun. Kaitannya dengan turnover intention karyawan adalah, retensi karyawan yang rendah maka erat kecenderungannya dengan angka turnover yang tinggi, karena karyawan tidak dipertahankan oleh perusahaan. Dampaknya adalah karyawan yang memilih untuk keluar dari pekerjaannya.

H_1 : Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention.*

2.3.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasan (2014) dalam penelitiannya mengungkap bahwa, karyawan dengan tingkat stres yang tinggi, akan berimplikasi langsung pada kondisi tingginya *turnover intention*. Penemuan tersebut dapat disimpulkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian tersebut juga disebutkan bahwa, organisasi atau perusahaan perlu menurunkan tingkat stres kerja karyawan dengan cara memberikan fleksibilitas waktu kerja dimana dapat mendorong hubungan antara karyawan dengan atasan, dan hal ini juga dapat menimbulkan dampak kesehatan bagi karyawan. Disamping itu, pengaturan stres kerja dapat dilakukan perusahaan melalui manajemen pelatihan, waktu serta prioritas, dimana program tersebut terbukti mampu meningkatkan

kepuasan dan kinerja karyawan, serta dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Qureshi et al (2013), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa stress kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan peningkatan pada stres kerja yang dialami karyawan, maka *turnover karyawan* akan ikut meningkat. Apabila perusahaan menginginkan untuk mempertahankan aset intelektual yang mereka miliki, maka perusahaan harus menekan penyebab stres yang dapat berujung pada niatan atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan.

Noreen et al (2014), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya tersebut. Berdasar hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

H_2 : Stres kerja mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.

2.3.3 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Komitmen Karyawan

McElroy et al (2010), dalam penelitiannya menganalisis dan menguji pengaruh perkembangan karir dua arah yang diantaranya meliputi promosi jabatan terhadap komitmen komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Hasilnya, ketiganya promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketiganya, dengan nilai koefisien secara berurutan adalah, 0.16, 0.15, dan 0.24. Noor *et al* (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki korelasi positif signifikan terhadap

kepuasan kerja dengan persentase sebesar 95 persen. Kaitannya dengan komitmen karyawan, kepuasan karyawan yang terpenuhi oleh perusahan, maka akan memberi dampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan yang semakin tinggi.

Wulansari dkk (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Promosi jabatan menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen. Promosi jabatan mempengaruhi komitmen secara langsung melalui aspek-aspek yang meliputi peningkatan pendapatan, hak, fasilitas dan sebagainya, yang diberikan kepada karyawan. Hal ini dapat menjadikan karyawan merasa diakui perannya dalam perusahaan, dan menumbuhkan komitmen dalam diri karyawan untuk terus tinggal dan bekerja pada perusahaan. Berbeda dengan ketiga temuan diatas, Gathungu et al (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa promosi memiliki dampak negatif signifikan terhadap komitmen (Beta = -0.022, $p>0.05$)

H_3 : Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.

2.3.4 Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Michael et al (2009) dalam penelitiannya yang menganalisis tentang stres kerja dan komitmen organisasional. Hasil dari penelitian ini adalah stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Dengan tingkat stres kerja karyawan yang meningkat, maka rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaannya akan menurun.

Penemuan lainnya yaitu stres kerja tidak mempengaruhi komitmen kontinuan karyawan secara keseluruhan. Caesarani *et al* (2016) dalam penelitiannya yang menganalisis serta menguji pengaruh stres kerja terhadap komitmen karyawan, mengungkap bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini berarti karyawan dengan tingkat stres kerja yang tinggi akan berujung pada menurunnya komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi. Temuan serupa juga ditemukan pada penelitian Nursyamsi (2012), dimana stres kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap komitmen perusahaan. Menurut Velnampy dan Aravintan (2013) dan Cha *et al* (2011), dalam temuannya yang sama-sama menganalisis dan menguji pengaruh stres kerja terhadap komitmen karyawan, juga menemukan hasil yang sama, yaitu stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen karyawan.

Bytqi et al (2010), dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut juga diuraikan bahwa, meski karyawan merasakan stres, mereka tetap merasa puas atas pekerjaan mereka, dan mereka akan berkomitmen untuk organisasi dan juga sebaliknya. Ditambah lagi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bukanlah parameter mutlak untuk mencapai level stres kerja yang rendah. Alipour et al (2015) dalam menganalisis dan menguji keterkaitan antara stres kerja dengan komitmen organisasional. Hasil dari penelitian ini adalah, stres kerja memiliki

pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang dianalisis mencakup komitmen afektif, normatif dan kontinuan. Agarwal (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak memiliki keterkaitan pada tingkat attritions.

H_4 : Stres kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.

2.3.5 Pengaruh Komitmen Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Islam et al (2016), dalam penelitiannya menganalisis tentang keterkaitan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover intention. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi yang negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Penemuan lain dalam penelitian ini adalah, faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasional adalah tingkat pendapatan, gaji berdasar pengalaman dan pelatihan, dan dukungan dari perusahaan. Sedangkan, faktor yang mempengaruhi tingkat turnover intention adalah tidak adanya rencana untuk mengubah suatu organisasi dan fleksibilitas tempat kerja.

Park et al (2014), dalam penelitiannya menganalisis perbedaan komitmen karyawan dan turnover intention pada perusahaan serikat dan perusahaan non-serikat. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan serikat adalah lebih tinggi, dibandingkan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan non-serikat. Hal ini bercermin dari pendapatan karyawan serikat yang lebih tinggi, serta masa kerja yang lebih lama dari perusahaan non-

serikat. Tnay et al (2013), dalam penelitiannya menganalisis dan menguji pengaruh dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap turnover intention karyawan, dimana memiliki nilai probabilitas sebesar 0.007, yang berada dibawah 0.947.

Caesary *et al* (2012), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi akan menurunkan dampak *turnover intention*..Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Evitamala (2015) dengan pernyataan diatas, dimana komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Perusahaan harus mampu meningkatkan komitmen para karyawannya, sehingga memungkinkan untuk mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

H_5 : Komitmen memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

2.3.6 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Melalui Komitmen Sebagai Variabel *Intervening*

Caesary *et al* (2012), dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen yang tinggi akan menurunkan dampak *turnover intention.* Berdasarkan uraian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa promosi jabatan dapat secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* karyawan, melalui komitmen karyawan. Apabila karyawan mendapatkan promosi jabatan, maka karyawan tersebut akan mengalami peningkatan status, hak, pendapatan serta fasilitas. Dapat

diartikan hal ini meningkatkan kepuasan karyawan, dimana akan berdampak pada berkurangnya niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Saporta et al (2008) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa, terlepas dari afiliasi kerja, promosi dapat mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa para profesional yang dipromosikan pada tingkat yang lebih tinggi daripada manajer, namun memiliki tingkat kecenderungan untuk berhenti yang sama.

McElroy et al (2010), dalam penelitiannya menganalisis dan menguji pengaruh perkembangan karir dua arah yang diantaranya meliputi promosi jabatan terhadap komitmen komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Hasilnya, ketiganya promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketiganya, dengan nilai koefisien secara berurutan adalah, 0.16, 0.15, dan 0.24.

H_6 : Promosi jabatan memiliki terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*.

2.3.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Melalui Komitmen Sebagai Variabel Intervening

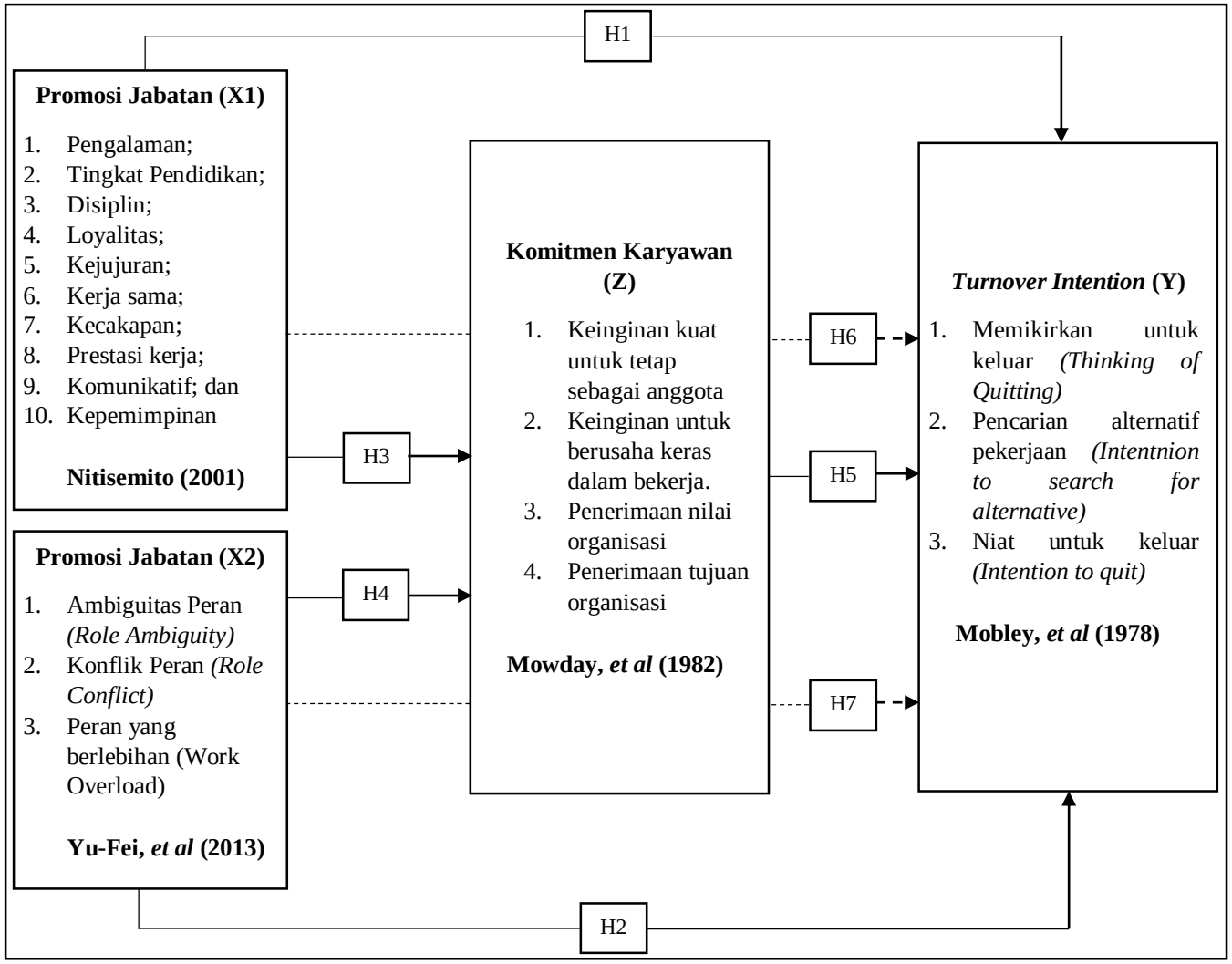
Agarwal (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak memiliki keterkaitan pada tingkat *attritions.* Bytqi *et al* (2010), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini berarti karyawan dengan tingkat stres yang tinggi memiliki kepuasan

kerja dan komitmen yang tinggi pula. Berkaitan dengan *turnover intention,* Evitamala (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin rendah pula keinginan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan uraian penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan melalui variabel penengah komitmen karyawan. Apabila stres kerja karyawan berlebih, maka akan berdampak pada menurunnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Dengan menurunnya komitmen karyawan, maka dampak yang akan ditimbulkan yaitu munculnya niatan atau keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, atau *intention to quit*. Jehanzeb *et al* (2013), dalam penelitiannya memuat tentang korelasi antara komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai probabilitas sebesar 0.483, dimana lebih besar dari 0.01.

H_7 : Stres kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*.

2.4 Kerangka Penelitian

Pengaruh Promosi Jabatan dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan dengan Komitmen Sebagai Variabel *Intervening*



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Keterangan:

⟶ : Pengaruh variabel X ke variabel Y

⇢ : Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel Z sebagai *intervening*

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka peneliti dapat memberikan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H_1 : Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

H_2 : Stres kerja mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.

H_3 : Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.

H_4 : Stres kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.

H_5 : Komitmen memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

H_6 : Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening.*

H_7 : Stres kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening.*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif karena penelitian ini menggunakan data yang memerlukan perhitungan, serta menggunakan analisa kualitatif untuk mendeskripsikan data-data yang sudah diperoleh sehingga data yang dihasilkan akan lebih jelas. Penelitian ini juga termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu ariabel dengan variabel lainnya atau bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Umar, 2005:30).

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi yang digunakan adalah rumah sakit Panti Nugroho, yang berlokasi di Jl. Kaliurang km. 17, Dukuh Sukunan, Desa Pakembinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta. Rumah Sakit Panti Nugroho merupakan rumah sakit milik Yayasan Panti Rapih, yang berdiri pada tahun 1968. Adapun Yayasan Panti Rapih memiliki sejumlah unit kerja, diantaranya adalah:

1. Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta;
2. Rumah Sakit Panti Rini Kalasan, Sleman;
3. Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem, Sleman;
4. Rumah Sakit Elisabeth Ganjuran, Bantul'
5. Akademi Perawat Panti Rapih; dan
6. Rumah Sakit Panti Rahayu Kelor, Gunung Kidul.

Manajemen Rumah Sakit Panti Nugroho melakukan komunikasi serta koordinasi dengan pihak yayasan, dilakukan dalam bentuk laporan tertulis serta kegiatan temu rutin per tiga bulan. Terdapat juga kesepakatan bersama antara yayasan dengan Serikat Pekerja.

Alasan dipilihnya perusahaan ini adalah karena rumah sakit ini telah berdiri untuk waktu yang relatif lama, namun skala rumah sakit yang tidak terlalu besar, memungkinkan untuk diambilnya sampel penelitian yang sedikit, namun akan mewakili sebagian besar karyawan di rumah sakit tersebut.

3.3 Jenis Variabel Penelitan

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:2). Penelitian ini akan menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Berdasarkan telaah pustaka serta penyusunan hipotesis, maka variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu:

A. Variabel Independen

   Variabel independen juga dikenal sebagai variabel *stimulus,* prediktor atau anteseden, atau disebut sebagai variabel bebas dalam bahasa Indonesia. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel lain. Dalam penelitian ini, yang ditetapkan sebagai variabel bebas adalah promosi jabatan (X1) dan stres kerja (X2).

B. Variabel Dependen

Variabel dependen atau disebut juga sebagai variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:4). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *turnover intention* karyawan (Y).

C. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, namun tidak bisa diamati dan diukur (Sugiyono, 2013:5). Variabel ini menjadi variabel perantara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, variabel *intervening* yang ditetapkan adalah komitmen karyawan (Z).

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih jauh terkait variabel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa definisi variabel diantaranya:

A. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan perpindahan jabatan suatu karyawan ke jabatan yang lebih tinggi, dibarengi dengan kewajiban, tanggung jawab, hak, pendapatan dan fasilitas kerja yang semakin meningkat. Promosi jabatan dapat berdampak pada komitmen karyawan sekaligus keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Indikator yang dipakai dalam penelitian ini untuk pengukuran terkait promosi jabatan adalah indikator yang dikemukakan oleh Nitisemito (2002:112-113), yaitu:

1. Pengalaman;
2. Tingkat pendidikan;
3. Disiplin;
4. Loyalitas;
5. Kejujuran;
6. Kerja sama;
7. Kecakapan;
8. Prestasi kerja;
9. Komunikatif; dan
10. Kepemimpinan.

B. Stres Kerja

Stres kerja diartikan sebagai konfisi ketengangan dimana dapat mempengaruhi emosi, jalan pikiran serta kondisi fisik individu (Siagian, 2001). Stres dapat berdampak pada kelelahan dalam pekerjaan yang dapat berujung pada kelelahan emosional dan juga kelelahan fisik. Ciri-ciri stres apabila dialami karyawan adalah seperti sulit tidur, putus asa, mudah marah, emosi yang tidak terkendali dan sikap yang kurang bersahabat atau ramah.

Indikator yang dipakai dalam penelitian ini terkait dengan stres kerja adalah indikator yang dikemukakan oleh Yu-Fei *et al* (2013), yaitu sebagai berikut:

1. Ambiguitas Peran *(Role Ambiguity)*

Kondisi ini daoat terjadi apabila tanggung jawab pekerjaan serta tugas-tugas yang dijalankan karyawan tidak jelas. Karyawan merasa ambigu atas tugasnya yang tidak jelas, mengacu pada deskripsi pekerjaan yang sudah diuraikan sebelumnya.

2. Konflik peran *(Role Conflict)*

   Konflik peran dapat terjadi ketika seorang karyawan dituntut untuk memainkan dua atau lebih peran, yang mungkin sulit untuk ia laksanakan. Pada kasus tersebut, karyawan cenderung untuk merasa stres dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Peran yang berlebihan. *(Work Overload)*

   Kondisi ini terjadi pada saat individu merasa bahwa pekerjaannya menuntut untuk melakukan pekerjaan dengan intensitas yang berat, dimana sudah melampaui kemampuan serta motivasi karyawan dan tidak seharusnya dibebankan (Singh, 1998).

C. *Turnover Intention*

Turnover intention atau keinginan untuk berpindah pekerjaan adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 1986). *Turnover intention* dalam penelitian ini adalah adanya niat karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan, yang disebabkan oleh faktor-faktor dari dalam perusahaan.

Keinginan untuk berganti pekerjaan merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain

menurut pilihannya sendiri (Mobley *et al*, 1978). Indikator yang terkait dengan *turnover intention* pada karyawan yang digunakan pada penelitian ini adalah indikator pengukuran menurut Mobley, *et al* (1978). Indikator ini terdiri atas:

4) Memikirkan untuk keluar *(Thinking of Quitting).*

   Hal ini merupakan cerminan dari individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempatnya bekerja saat ini.

5) Pencarian alternatif pekerjaan *(Intention to search for alternative).*

   Merupakan cerminan individu yang berkinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi atau perusahaan lain. Apabila karyawan sudah mulai sering memikirkan untuk pergi dari pekerjaannya, karyawan tersebut cenderung mencoba untuk mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik dan menjanjikan.

6) Niat untuk keluar *(Intention to Quit).*

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

D. Komitmen Karyawan

Komitmen organisasi karyawan merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan

terhadap organisasi atau unit organisasi (Gibson *et al*, dalam Azmi, 2012:182).

Penelitian ini menggunakan indikator untuk mengukur komitmen seperti yang telah dikemukakan oleh Mowday *et al* (1982), diantaranya:

5) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota.

   Karyawan merasa bangga dan senang bekerja di perusahaan, serta menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

6) Keinginan untuk berusaha keras dalam bekerja.

   Karyawan merasa nyaman dan kerasan dalam bekerja, sehingga menimbulkan motivasi dalam diri karyawan untuk terus berprestasi hingga lebih baik lagi.

7) Penerimaan nilai organisasi.

   Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.

8) Penerimaan tujuan organisasi.

   Penerimaan karyawan terhadap visi organisasi.

6.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Ferdinand (2013) menyatakan bahwa, populasi merupakan seluruh elemen yang berbentuk kejadian atau peristiwa yang kemudian disatukan, suatu hal maupun orang yang mempunyai karakteristik yang sejenis yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, sedangkan sampel merupakan subset dari populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga keperawatan di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman sebanyak 64 orang.

Sampel merupakan subset dari populasi, dimana sampel terdiri dari sebagian anggota populasi. Ferdinand (2013) menyatakan bahwa, subset diambil disebabkan karena pada banyak kasus, merupakan hal yang mustahil untuk meneliti seluruh anggota populasi, berdasar hal tersebut maka perlu untuk membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS), dimana metode tersebut digunakan dalam penelitian ini. Menurut Ferdinand (2013), jumlah sampel yang digunakan pada metode SEM-PLS paling sedikit adalah sebanyak 30 orang.

Dikarenakan populasi dalam penelitian ini berjumlah kurang dari 100 orang responden, maka peneliti akan mengambil seluruh jumlah populasi perawat yang ada pada Rumah Sakit Panti Nugroho sebanyak 64 orang. Berdasar hal tersebut, penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai bagian dari observasi disebut sebagai teknik sensus. Adapun rincian tenaga kerja di Rumah Sakit Panti Nugroho adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jumlah Karyawan RS. Panti Nugroho Pakem Sleman

No	Bagian	Jumlah (Orang)
1	Medis	38
2	Keperawatan	64
3	Farmasi	12
4	Kesehatan Sanitari	1
5	Gizi	2
6	Keterapian Fisik	1
7	Teknis Medis	8
8	Non Medis	56
	Total	**Orang**

6.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka tertulis. Sedangkan sumber data penelitian ini akan diambil dari sumber primer serta sumber sekunder. Data primer, adalah data yang diperoleh dari perusahaan atau organisasi secara langsung berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan sumber daya manusia yang bersangkutan di perusahaan tersebut. Contoh data primer adalah wawancara dan observasi langsung di lapangan. Sedangkan data sekunder, yaitu data yang diperoleh berupa bahan tertulis dari sumber lain, seperti laporan tahunan perusahaan, yang memiliki hubungan dengan penulisan ini.

6.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner meruapakn daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, dan kuesioner inilah yang

nantinya akan diisi oleh responden. Alasan dipilih metode kuesioner adalah, karena kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat terkait apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 5 skala, yaitu 1 hingga 5 (Hadi, 1991). Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini meliputi permasalahan yang berkaitan dengan promosi jabatan, lingkungan kerja, *turnover intention*, serta komitmen karyawan. Responden hanya akan menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada pilihan jawaban yang sudah disediakan. Lima pilihan jawaban yang disediakan pada kuesioner ini adalah sebagai berikut:

Untuk variabel *favorable* atau positif, yang meliputi promosi jabatan dan komitmen, akan menggunakan skor penilaian sebagai berikut.

1. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 untuk jawaban Ragu-ragu (R)
4. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Sedangkan untuk *unfavorable* atau negatif, yang meliputi stres kerja dan *turnover intention*, maka akan menggunakan kebalikan dari skor penilaian diatas, dimana:

1. Skor 1 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 2 untuk jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 untuk jawaban Ragu-ragu (R)
4. Skor 4 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)

5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

6.8 Uji Instrumen

Uji instrumen berguna untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun berpengaruh pada besar tidaknya dan sangat menentukan bermutu atau tidaknya hal pada penelitian. Baik buruknya instrumen penelitian ini ditunjukkan oleh tingkat kesalahan (validitas) serta keandalan (reliabilitas). Maksud dari dilakukannya uji instrumen yakni untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen sehingga dapat diketahui kelayakannya terkait untuk pengumpulan data penelitian.

A. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang dilakukan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan. Uji validitas bermanfaat untuk mengetahui apakah setiap butir yang ada dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkap secara pasti tentang sesuatu yang sedang diteliti.

Ghozali (2011:52) mengungkapkan bahwa, uji validitas berguna untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner akan dikatakan valid apabila pernyatan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan teknik yang dipakai terkait dengan uji validitas yaitu menggunakan teknik korelasi Produk Momen Pearson *(Bivariate Pearson)*. Cara kerja teknik ini yakni, sebuah indikator akan dikatakan valid apabila nilai *sig.2 tailed* < 0,05.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat mengukur dalam pengukuran gajala yang sama. Setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Instrumen yang andal yaitu instrumen yang apabila diuji secara berulang-ulang pada kelompok data yang sama, akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Pada prinsipnya, reliabilitas mencerminkan konsistensi dari suatu pengukuran. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas dilakukan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2011:48).

6.9 Teknik Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. (Ghozali, 2006). SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model.* PLS merupakan metode analisis yang *powerful* (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Sebagai contoh, data tidak harus terdistribusi normal, dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus

menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

PLS bertujuan untuk membantu peneliti untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2006). Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* yang bertujuan untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat atas dasar bagaimana *inner model* (model strukural yang menghubungkan antar variabel laten) serta *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Perkiraan pengukuran yang didapat dari PLS dapat digolongkan menjadi tiga. Pertama, yaitu *weight estimate,* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan perkiraan jalur *(path estimate)* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten serta indikatornya *(loading)*. Ketiga, terkait dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator serta variabel laten. Dalam rangka perolehan ketiga estimasi tersebut, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi akan menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate,* dimana dilakukan dengan cara melakukan perhitungan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti apabila telah mencapai kondisi konvergen. Tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model,* dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* serta lokasi (Ghozali, 2006).

PLS sendiri memiliki dua jenis indikator dalam penerapannya, seperti yang diungkapkan oleh Ghozali (2006), dimana indikatornya adalah sebagai berikut:

A. Model Indikator Refleksif

Model Indikator Refleksif, atau bisa disebut sebagai *principal factor model*, dimana konstruk laten mempengaruhi kovarian pengukuran indikator, yang berarti menggambarkan variasi dari konstruk laten. Model ini menggambarkan konstruk *unidimensional* dengan berbentuk oval dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Maka, model ini akan menghasilkan hipotesis berupa perubahan pada konstruk laten akan memberi pengaruh pada indikator. Model Indikator Refleksif harus memiliki konsistensi internal, disebabkan karena seluruh indikator yang mengukur konstruk dianggap valid, sehingga apabila terdapat dua indikator dengan dua ukuran reliabilitas yang sama, maka dapat dipertukarkan.

B. Model Indikator Formatif

Pada model formatif, setiap indikator empirik menggambarkan indikator yang dapat tidak homogen serta tidak *unidimensional*. Seluruh indikator membentuk kombinasi persamaan regresi dalam penggambaran konstruk latennya. Seluruh indikator tidak harus mempunyai kovarian sehingga meniadakan satu indikator tidak memiliki dampak pada peranan indikator yang lain.

3.9.1 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model dan *substantive theory)* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasar pada teori

substantif. Model struktural ini dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-GeisserQ-square test* untuk relevansi prediktif, dan uji T serta signifikansi dari koefisien pengukuran jalur struktural.

Dalam penilaian model menggunakan analisis PLS, dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada analisis regresi. Perubahan nilai dari *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Selain dari melihat nilai *R-Square*, model analisis PLS juga dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square* dari relevansi prediktif untuk model konstruktif. *Q-square* akan mengukur seberapa baik nilai ovservasi yang dihasilkan oleh model serta perkiraan parameternya.

3.9.2 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model indikator reflektif dinilai berdasarkan keterkaitan antara *item score* atau *component score* dengan *construct score*. Ukuran reflektif akan dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Tetapi, untuk penelitian di tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran *loading* dengan nilai sebesar 0.5 hingga 0.6 sudah dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila hubungan dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan

menunjukkan bahwa konstruk laten akan memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Selain indikator reflektif, metode lain yang dapat digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk yang lainnya dalam model. Apabilai nilai akar AVE pada setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka akan dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan utuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya akan lebih konservarif dibandingkan dengan *composite reliability*. Disarankan, nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 (Fornnel dan Lacker, 1981 dalam Ghozali, 2006). Adapun *composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi menggunakan dua macam ukuran, yaitu *internal consistency* dan *Cronbach Alpha* (Ghozali, 2006).

3.9.3 Pengujian Efek Mediasi

Penelitian ini menggunakan pengujian efek mediasi sederhana *(simple mediation)* dengan bantuan SEM-PLS. Menurut Kenny (2008, dalam Ghozali, 2011), variabel mediator dapat juga disebut sebagai variabel *intervening* atau variabel proses. Apabila variabel eksogen (tidak terikat) tidak lagi mempengaruhi variabel endogen (terikat), maka akan dinyatakan sebagai mediasi sempurna *(perfect mediation).* Apabila pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen berkurang namun masih berbeda daripada 0, maka akan dinyatakan sebagai mediasi parsial *(partial mediation).*

Pengujian efek mediasi menggunakan anaisis PLS menggunakan runtutan cara yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali, 2011), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Model pertama, menguji pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dan herus memiliki signifikansi pada t-statistik sebesar > 1.96.
2. Model kedua, menguji pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel mediator (Z) dan harus memiliki signifikansi pada t-statistik sebesar > 1.96.
3. Model ketiga, menguji secara simultan (bersamaan) pengaruh variabel independen (X) dan mediator (Z) terhadap variabel dependen (Y)/

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan diuraikan hasil penelitian terkait dengan pengaruh promosi jabatan dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening* pada perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang secara langsung diperoleh dari hasil jawaban para responden yang terlibat melalui kuesioner kepada 64 orang responden perawat. Dari 64 kuesioner yang dibagikan, sejumlah 50 buah kuesioner yang dinyatakan kembali dan dapat kemudian diolah. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini menjadi informasi dan acuan dalam menjawab masalah yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

Berkaitan dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan dan kepentingan uji hipotesis, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

4.1. Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman yang berjumlah 64 orang. Jumlah keseluruhan kueoner yang disebar adalah sebanyak 64, dari 64 kuesioner yang disebar, sejumlah 50 kuesioner yang dinyatakan kembali dan memenuhi syarat untuk diolah. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	64	100%
Jumlah kuesioner tidak kembali	14	21,87%
Jumlah kuesioner kembali	50	78,13%
Jumlah kuesioner tidak lengkap	0	0%
Kuesioner memenuhi syarat	50	78,13%

Tabel di atas menjelaskan bahwa kuesioneryang disebarkan berjumlah 64 buah. Kuesioner yang diisi secara lengkap berjumlah 50 buah, yang berarti tingkat pengembalian kuesioner adalah 78,13%.

4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	7	14%
Perempuan	43	86%
Umur		
<20 Tahun	0	0%
21 – 30 Tahun	5	10%
31 – 40 Tahun	13	26%
41 – 50 Tahun	24	48%
>50 Tahun	8	16%
Pendidikan Terakhir		
SMP	0	0%
SMA	31	62%
Diploma	12	24%
Sarjana	7	14%
Masa Bakti		
0-10 Tahun	10	20%
11-20 Tahun	32	64%
>20 Tahun	8	16%

Sumber: Data Primer, diolah 2018.

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak daripada laki-laki. Responden perempuan sebanyak 86%, sedangkan responden perempuan sebanyak 14%. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman berjenis kelamin perempuan. Dilihat dari segi profesi tidak ada perbedaan jenis kelamin baik itu laki-laki maupun perempuan. Berkaitan dengan perawat, perempuan selalu dilekatkan dengan perempuan yang lemah gemulai, lembut, sabar dan penyayang, merupakan pelabelan yang diberikan oleh masyarakat secara alamiah. Pekerjaan profesional perempuan identik dengan pekerjaan domestik dan pekerjaan yang masih bersangkutan dengan pekerjaan ibu rumah tangga membuat perempuan tidak mempunyai pilihan lain untuk memilih pekerjaan profesional perempuan tersebut (Azizah al Hibri, 2001).

Sedangkan responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 41-50 tahun sebanyak 24 orang (48%), usia 31-40 tahun sebanyak 13 orang (26%),

usia diatas 50 tahun sebanyak 8 orang (16%), diikuti dengan usia 21-30 tahun sebanyak 5 orang (10%). Usia memiliki kualitas positif yang dimiliki pekerja yang lebih tua terhadap pekerjaannya, seperti pengalaman, penilaian, etika kerja dan komitmen terhadap kualitas, kemudian semakin tua usia, semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri, karena seiring menuanya tenaga kerja, semakin sedikit alternatif pekerjaan karena keahlian yang dimiliki semakin spesifik pada jenis pekerjaan tertentu serta tenaga kerja yang lebih tua cenderung puas dengan pekerjaannya, melaporkan hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan lebih berkomitmen terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Robbins dan Judge, 2015).

Terakhir, karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang mayoritas berada pada rentang waktu 11-20 tahun sebanyak 32 orang (64%), 0-10 tahun sebanyak 10 orang (20%), serta diatas 20 tahun sebanyak 8 orang (16%). Berdasarkan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman telah bekerja pada kurun waktu yang lama. Masa bakti berhubungan positif dengan kepuasan kerja, kemudian masa bakti juga menjadi alat prediksi kepuasan kerja yang lebih konsisten dan stabil dibandingkan dengan usia kerja (Robbins dan Judge, 2015).

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskripsi terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

Interval = $\frac{5-1}{5}$ = 0.80

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Sesuai/ Sangan Tidak Kondusif/ Sangat Tidak Puas/ Sngat Tidak Tepat

1,81 – 2,60 = Tidak Sesuai/ Tidak Kondusif/ Tidak Puas/ Tidak Tepat

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20= Sesuai/ Kondusif/ Puas/ Tepat

4,21 – 5,00= Sangat Sesuai/ Sangat Kondusif/ Sangay Puas/ Sangat Tepat

A. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel pada penelitian ini adalah Promosi Jabatan dan Stres Kerja. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3. Promosi Jabatan

Kode	Item	Mean	Kriteria
X11	Saya memiliki pengalaman kerja yang lebih baik sehingga diprioritaskan untuk dipromosikan	4,24	Sangat Tepat
X110	Saya memiliki ijazah dari pendidikan formal yang sesuai dengan syarat promosi jabatan	4,14	Tepat
X12	Saya memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dalam bekerja, baik untuk diri saya sendiri maupun tugas, dan saya selalu menaati prosedur dan peraturan	3,95	Tepat
X13	Saya selalu loyal terhadap perusahaan tempat saya bekerja.	3,94	Tepat
X14	Dalam bekerja saya selalu memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, teman dan pimpinan.	3,58	Tepat
X15	Saya memiliki kerja sama yang baik dalam perusahaan baik kepada teman, atasan maupun bawahan.	4,26	Sangat Tepat
X16	Saya memliki tingkat kreatifitas yang baik dan selalu inovatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.	4,41	Sangat Tepat
X17	Saya memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab	4,37	Sangat Tepat

X18	Saya mampu menerima informasi dari atasan maupun dari bawahan dengan baik,sehingga tidak terjadi miskomunikasi.	4,37	Sangat Tepat
X19	Saya selalu berusaha membina dan memotivasi kerja rekan kerja saya.	4,36	Sangat Tepat
Rata-rata total		**4,16**	**Tepat**

Sumber: Data Primer, Diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.3 diatas menunjukkan Bahwa responden menilai variabel promosi jabatan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,16 dengan kriteria setuju. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas perawat memiliki pandangan positif dengan kriteria dan syarat yang diterapkan oleh organisasi.

Tabel 4.4. Stres Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
X211	Tugas-tugas yang saya kerjakan tidak sesuai dengan penilaian evaluasi kinerja	2,87	Netral
X212	Saya tidak memiliki informasi yang jelas untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.	2,56	Tidak Tepat
X213	Saya tidak mampu menjalankan tugas sesuai dengan *job description*.	2.82	Netral
X214	Saya tidak memahami dengan jelas kebijakan di perusahaan ini.	2,01	Tidak Tepat
X221	Saya tidak merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh departemen.	2.82	Netral
X222	Saya memiliki ketidaksamaan gagasan dengan *supervisor* saya dalam perencanaan kerja harian.	2,22	Tidak Tepat
X223	*Supervisor* saya tidak menerima perbedaan gaya kerja jika saya tidak dapat memenuhi harapannya.	2,41	Tidak Tepat
X231	Saya memiliki terlalu banyak beban kerja.	2,87	Netral
X232	Saya sering memiliki ketidakefisienan waktu dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja.	2,56	Tidak Tepat
X233	Saya merasa diberikan tugas lebih dibandingkan rekan saya.	2,77	Netral

Rata-rata total	**2,59**	**Tidak Tepat**

Sumber: Data primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4, didapatkan hasil bahwa responden menilai variabel Stres Kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 2,59, dengan kriteria tidak setuju mendekati netral. Hasil ini menunjukkan bahwa perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman memiliki kecenderungan untuk bekerja dengan perasaan yang tidak tertekan dan sepenuh hati, dengan begitu diharapkan komitmen kerjanya akan meningkat serta *turnover intention*-nya pun akan menurun.

B. Variabel Mediasi

Variabel Mediasi pada penelitian ini adalah Komitmen. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5. Komitmen

Kode	Item	Mean	Kriteria
Y11	Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian dari perusahaan/organisasi ini.	4,41	Tepat
Y12	Saya memiliki kesetiaan yang sangat kecil terhadap organisasi/perusahaan tempat saya bekerja.	2,56	Tidak Tepat
Y21	Saya dapat bekerja dengan baik di perusahaan/organisasi ini, selama pekerjaannya serupa.	4,06	Tepat
Y22	Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya anut sangat mirip dengan nilai-nilai yang ada pada perusahaan/organisasi tempat saya bekerja.	4,67	Sangat Tepat
Y3	Perusahaan/organisasi tempat saya bekerja benar-benar memberikan inspirasi yang terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja.	4,56	Tepat
Rata-rata total		**4,05**	**Tepat**

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Komitmen memiliki nilai rata-rata sebesar 4,05 dengan kriteria setuju. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa para perawat memiliki komitmen yang cenderung tinggi terhadap tempat mereka bekerja, yang diharapkan akan berdampak pada keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan mereka menurun.

C. Variabel Endogen

Variabel Endogen dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention*. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6. *Turnover Intention*

Kode	Item	Mean	Kriteria

Z11	Saya sering berpikir tentang keluar *(resign).*	3,28	Netral
Z12	Kemungkinan saya akan terus aktif mencari pekerjaan baru ditahun depan.	3,03	Netral
Z2	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru selanjutnya.	2,67	Netral
Z3	Saya sering berniat untuk mengubah pekerjaan saya.	2,59	Tidak Tepat
Rata-rata total		**2,89**	**Netral**

Sumber: Data primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Turnover Intention* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,89 dengan kriteria ragu-ragu. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian perawat memiliki niatan atau keinginan untuk keluar dari pekerjaan, atau mencari alternatif pekerjaan baru. Sebagian lain dari perawat juga ternyata tidak ingin keluar dan justru tidak memikirkan untuk berganti pekerjaan. Hasil yang menunjukkan kriteria netral juga mengartikan terdapat sebagian karyawan ingin keluar, serta sebagian lain tidak.

4.3 *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM – PLS)

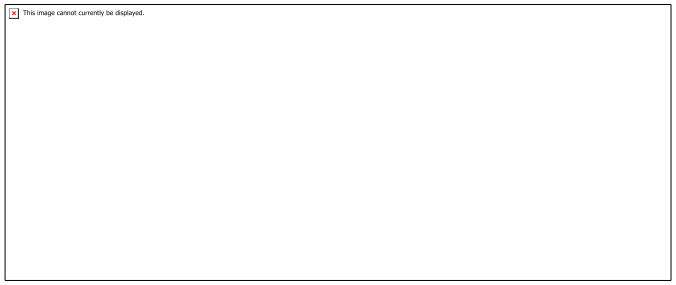
Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian.Menurut Ghozali (2014:3-5), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.*Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* (Ghozali, 2014:3-4), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Software untuk menganalisis penelitian ini adalah software PLS di kembangkan di University of Hamburg Jerman yang diberi nama SmartPLS. Software ini diciptakan sebagai proyek *di Institute of Operation Management and Organization (School of Business)* University of Hamburg, Jerman. SmartPLS menggunakan *Java Webstart Technology*. Analisis model SEM dengan program Smart PLS terdiri dari beberapa tahap antara lain:

4.3.1 Pengembangan Model Teoritis

Berdasarkan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini, maka model penelitian yang akan di analisis lebih lanjut dengan analisis SEM adalah sebagai berikut:

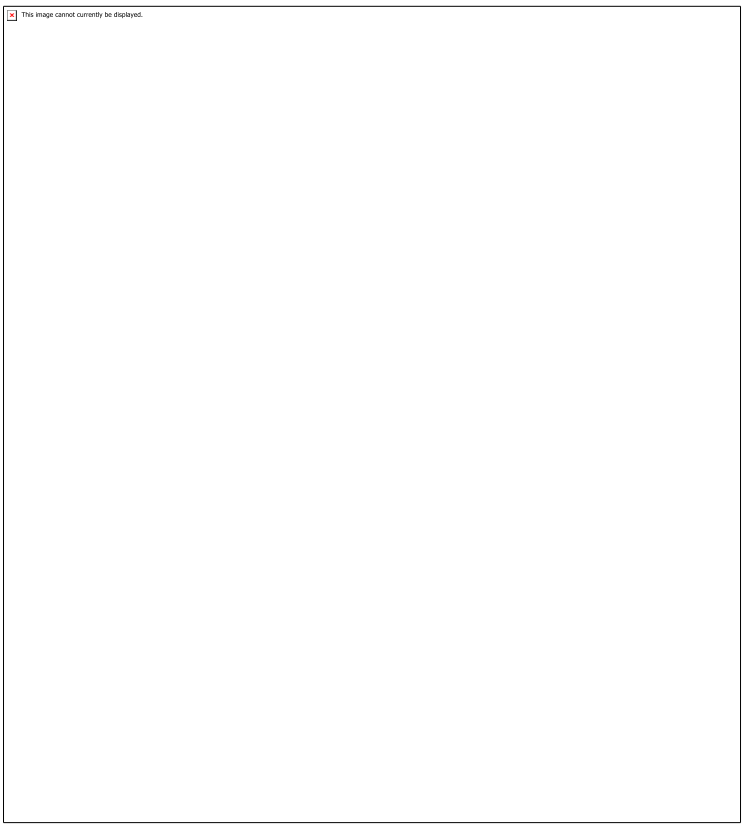
Gambar 4.1
Gambar Model Teoritis



4.3.2 Pengembangan Model SEM

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram model SEM yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausal yang ingin diuji. Dalam diagram ini, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu kontruk dengan kontruk lainnya.

Gambar 4.2
Gambar Model Hubungan Kausal Antar Variabel



4.4 Uji *Outer Model*

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* (model pengukuran) yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliable*). Analisa Outer Model ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah *Convergent validity, Composite reliability, dan Discriminant validity.*

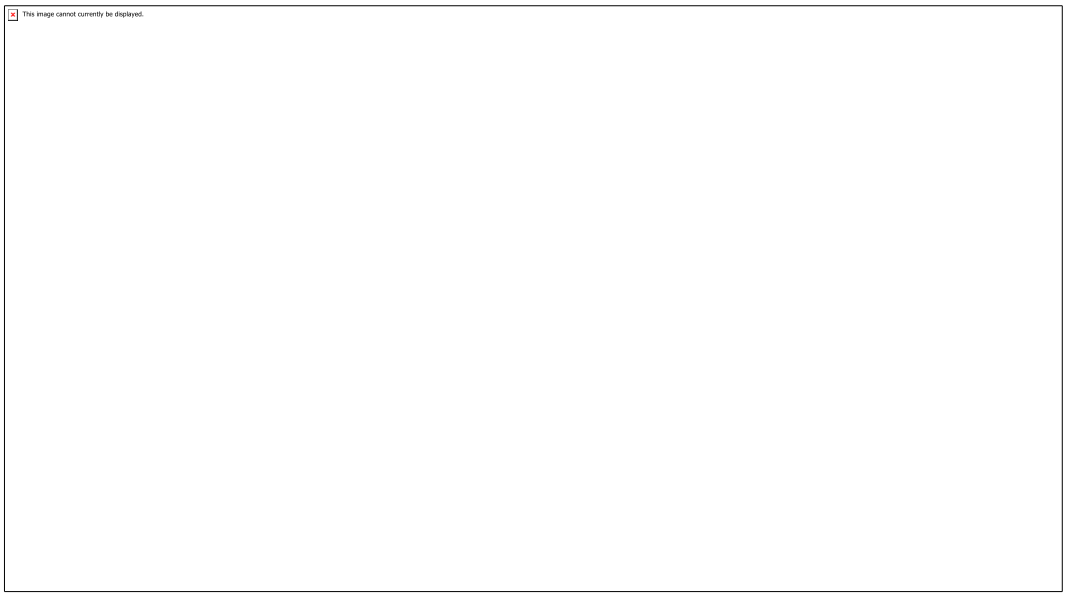
4.4.1 Uji *Convergent Validity*

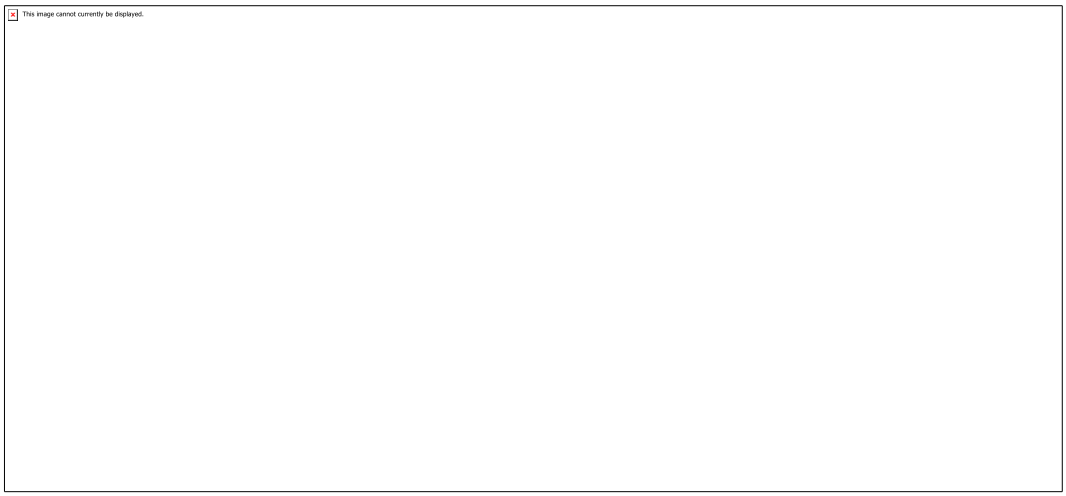
Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *corvergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas suatu kosntruk.

Indikator dikatakan valid jika nilai *Factor loading* di atas 0,5 (nilai *Original Sample*), dan nilai probabilitas (P values) di bawah 0,05.

Berikut ini adalah hasil uji validitas:

Tabel 4.7
Hasil Uji *Convergent Validity*





Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan uji outer loading dengan menggunakan SmartPLS padaindikator-indikator untuk keempat variabel. Hasil dapat diketahui bahwa untuk keempat variabel semua item valid. Hal ini karena nilai loading faktor (pada kolom *Original sample*) lebih dari 0,5.

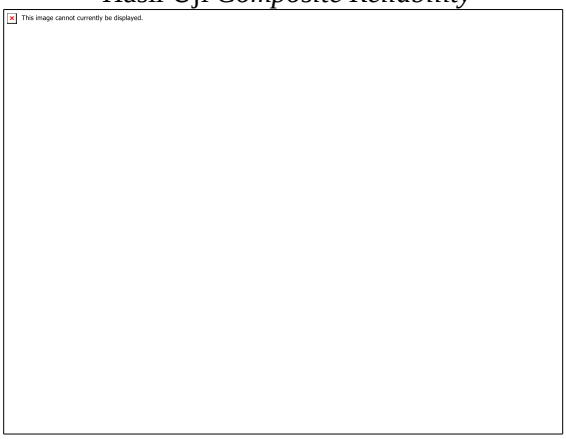
4.2.2 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*)

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen

yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Oleh sebab itu perlu dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas dilakukan dengan metode Internal consistency. Reliabilitas instrument penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan composite reliability dan koefisien cronbach's Alpha. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability maupun cronbach alpha di atas 0,70 (Nunnaly, 1996 dalam Ghozali, 2011:43).

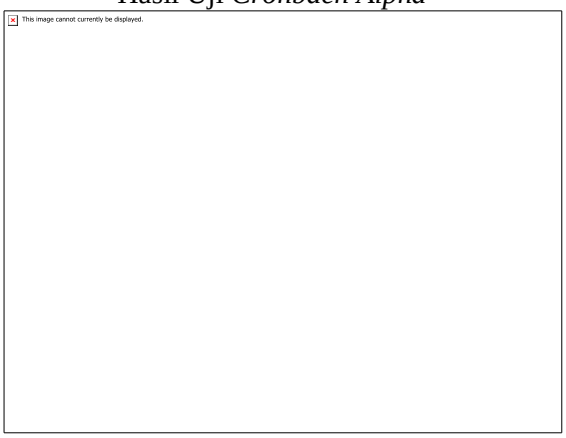
Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian *composite reliability* maupun *cronbach alpha*:

Tabel 4.8
Hasil Uji *Composite Reliability*



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Tabel 4.9
Hasil Uji *Cronbach Alpha*



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Hasil pengujian berdasarkan tabel di atas menunjukan bahwa hasil *composite reability* maupun *cronbach alpha* menunjukan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum 0,70. Hal tersebut menunjukan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

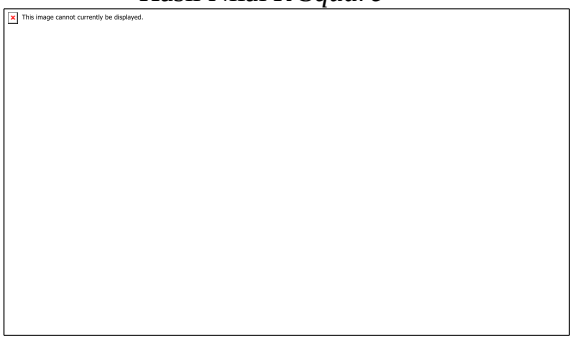
4.5 Uji *Inner Model*

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* dan uji t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural.

4.5.1 Uji *R-Square*

Hasil output nilai *R Square* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Nilai *R Square*



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Berdasarkan Tabel di atas menunjukan bahwa nilai *R-square* variabel Komitmen Karyawan sebesar 0,259. Nilai *R-square* sebesar 0, 259 berarti variabilitas konstruk Komitmen Karyawan yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk Promosi dan Stres kerja sebesar 25,9% sedangkan sisanya 74,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Nilai *R-square* variabel *Turnover Intention* sebesar 0,817. Nilai R-square sebesar 0,817 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk *Turnover Intention* yang dapat di jelaskan oleh variabilitas Promosi, Stres Kerja dan Komitmen Karyawan sebesar 81,7% sedangkan sisanya 18,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti

Semakin besar angka *R-square* menunjukan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

4.5.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)

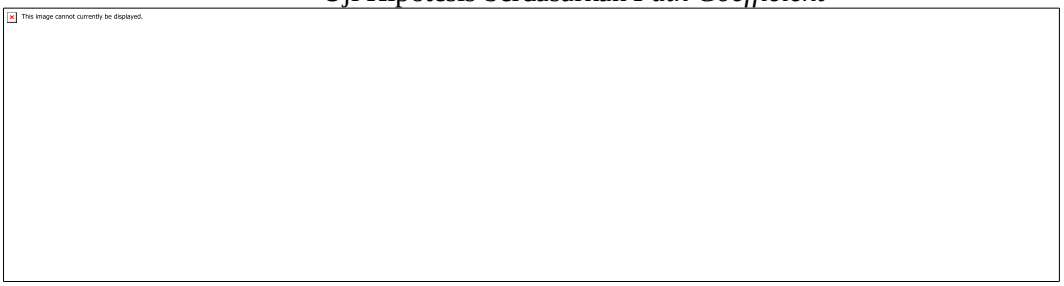
Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan di analisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar

variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05.

Tabel di bawah ini menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural:

Tabel 4.11
Uji Hipotesis berdasarkan *Path Coefficient*



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Perumusan hipotesis:

1. Ho : Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan
   Ha : Promosi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan
2. Ho : Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan
   Ha : Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan
3. Ho : Promosi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan
   Ha : Promosi berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan
4. Ho : Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan
   Ha : Stres Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan
5. Ho : Komitmen Karyawan tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention Karyawan
   Ha : Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Turnover Intention Karyawan

Sedangkan hipotesis untuk analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Ho : Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan melalui Komitmen

   Ha : Promosi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan melalui Komitmen

2. Ho : Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan melalui Komitmen

   Ha : Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan melalui Komitmen

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai t hitung)

1. Ho diterima bila $-t_{hitung} \geq -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} \leq t_{table}$ (Tidak berpengaruh)
2. Ho ditolak bila $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{table}$ (Berpengaruh)

Catatan:Nilai t tabel pada signifikansi 0,05 adalah 1,96.

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi)

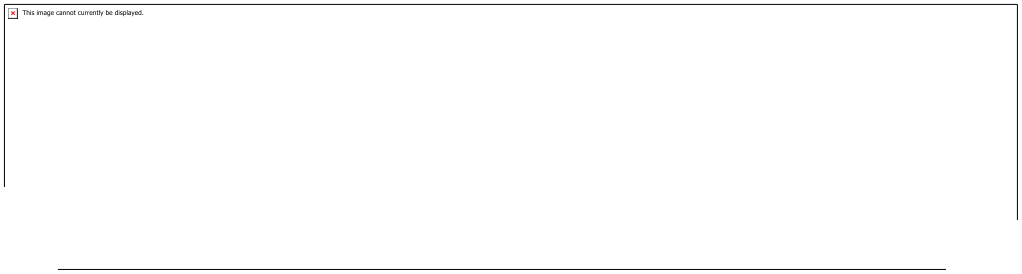
1. Jika nilai Probabilitas (*P values*) > 0,05 maka H0 diterima (Tidak ada pengaruh)
2. Jika nilai Probabilitas (*P values*) < 0,05 maka H0 ditolak (Ada pengaruh)

Kesimpulan:

1. Promosi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (2,383 > 1,96) atau *P values* < 0,05 (0,018 < 0,05), sehingga Ho ditolak. Hal ini berarti apabila Promosi meningkat maka *Turnover Intention* menurun.

Gambar:

Gambar 4.3
Daerah Penentuan Ho
Pengaruh X1 terhadap Y



- 1,96 + 1,96 2,383

2. Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (5,845 > 1,96) atau *P values* < 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga Ho ditolak. Hal ini berarti apabila jika Stres Kerja meningkat maka *Turnover Intentio*n juga meningkat.

Gambar:

Gambar 4.4
Daerah Penentuan Ho
Pengaruh X2 terhadap Y



- 1,96 + 1,963 5,845

3. Promosi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung < t tabel (1,239 < 1,96) atau *P values* > 0,05 (0,216 > 0,05), sehingga Ho diterima. Hal ini berarti tinggi rendahnya kesempatan promosi tidak mempengaruhi komitmen karyawan.

Gambar:

Gambar 4.5
Daerah Penentuan Ho
Pengaruh X1 terhadap Z



- 1,96 1,239 + 1,96

4. Stres Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (3,037 > 1,96) atau *P values* < 0,05 (0,003 < 0,05), sehingga Ho ditolak. Hal ini berarti apabila yaitu jika Stres Kerja meningkat maka Komitmen Karyawan akan menurun.

Gambar:

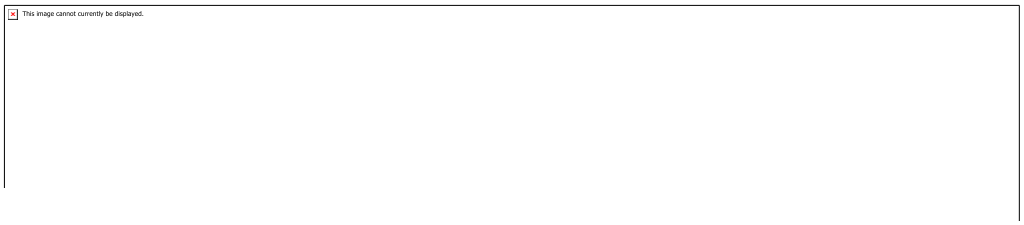
Gambar 4.6
Daerah Penentuan Ho
Pengaruh X2 terhadap Z



5. Komitmen Karyawan tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung < t tabel (1,220 < 1,96) atau P values > 0,05 (0,223 > 0,05), sehingga Ho diterima. Hal ini berarti tinggi rendahnya komitmen karyawan tidak akan mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

   Gambar:

Gambar 4.7
Daerah Penentuan Ho
Pengaruh Z terhadap Y



4.3.3. Analisis jalur (*Path analysis*)

Analisis jalur atau *Path analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*causal*) yang telah di tetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur akan membantu dalam melihat besarnya koefisien secara langsung dan tidak langsung dari variabel terikat terhadap variabel bebas, dengan memperhatikan besarnya koefisien tersebut maka bisa di bandingkan besarnya pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Selanjutnya dilakukan analisis pengaruh mediasi untuk mengetahui apakah variabel mediasi atau interveningitu memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak.

1) Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

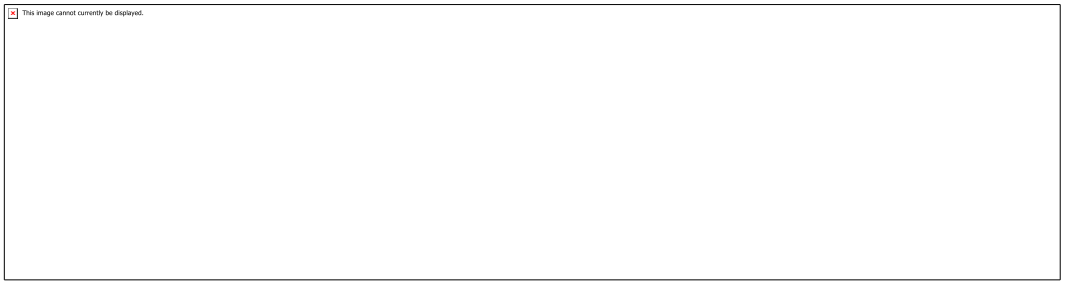
Analisis ini untuk mengetahui besarnya koefisien pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total, sehingga dapat diketahui apakah variabel mediasi memediasi pengaruh variabel independen terhadap dependen atau tidak.

Hasil koefisien analisis jalur dapat dilihat pada output *Indirect Effects* dan *Total Effects*.

Menurut Haryono (2017:255), jika pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi dalam penelitian ini bukan merupakan variabel mediasi atau *intervening*.

Hasil output analisis jalur adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Jalur





Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2018

Hasil analisis adalah sebagai berikut:

1. Koefisien regresi pengaruh langsung Promosi (X1) ke *Turnover Intention* (Y) sebesar -0,398 (lihat output *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung Promosi (X1) ke *Turnover Intention* (Y) melalui Komitmen Karyawan (Z) yaitu -0,043, dan total pengaruh yaitu -0,442. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung X1 terhadap Y lebih besar daripada pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z.

   Dilihat dari nilai *P value* pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z sebesar 0,457. Karena nilai lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Karyawan tidak memediasi pengaruh antara Promosi terhadap *Turnover Intention*. Dapat diartikan pula bahwa variabel Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Karyawan.
2. Koefisien regresi pengaruh langsung Stres Kerja (X2) ke *Turnover Intention* (Y) sebesar 1,050 (lihat output *Path Coefficient*), koefisien regresi pengaruh tidak langsung Stres Kerja (X2) ke *Turnover Intention* (Y) melalui Komitmen Karyawan (Z) yaitu 0,110, dan

total pengaruh yaitu -1,160. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung X2 terhadap Y lebih besar daripada pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z.

Dilihat dari nilai P value pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z sebesar 0,279. Karena nilai lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Karyawan tidak memediasi pengaruh antara Stres Kerja terhadap Turnover Intention. Dapat diartikan pula bahwa variabel Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Karyawan.

Rangkuman hasil uji hipotesis jalur adalah sebagai berikut:

1. Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Karyawan. Hal ini karena pengaruh langsung X1 terhadap Y lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z.
2. Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Karyawan. Hal ini karena pengaruh langsung X2 terhadap Y lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z.

2) Persamaan Regresi Model Jalur

a) *Path Analysis* Persamaan 1:

$Z = \rho\ x1z.X1 + \rho\ x2z.X2 + \varepsilon 1$

$= -0{,}263X1 + 0{,}667X2$

b) *Path Analysis* Persamaan 2:

$Y = \rho\ x1y.X1 + \rho\ x2y.X2 + \rho\ zy.Z + \varepsilon 2$

$= -0{,}398X1 + 1{,}050X2 + 0{,}165Z$

Keterangan:

X1 = Promosi
X2 = Stres Kerja
Y = *Turnover Intention*
Z = Komitmen Karyawan
ε = error (nilai 0)

4.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Dari keseluruhan analisis yang telah dilakukan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan berupa hasil penelitian yang dituangkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention.*	**Terbukti**
H2	Stres kerja mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention.*	**Terbukti**
H3	Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.	**Tidak Terbukti**
H4	Stres kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.	**Terbukti**
H5	Komitmen memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.	**Tidak Terbukti**
H6	Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*.	**Tidak Terbukti**
H7	Stres kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover* karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening.*	**Tidak Terbukti**

4.5 Pembahasan

1. **Promosi Jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan**

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *inner model*, hasil yang diperoleh adalah promosi jabatan memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil menunjukkan bahwa, semakin tinggi peluang promosi jabatan yang diperoleh, maka akan berdampak pada angka perputaran atau niatan karyawan untuk keluar dari pekerjaan yang semakin kecil. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Penelitian ini membuktikan bahwa apabila seorang karyawan memperoleh peluang untuk meningkatkan jabatan atau karirnya, maka mereka akan cenderung tidak memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya, atau tetap tinggal di perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan cenderung memiliki karir yang macet atau tidak kunjung naik jabatan, mereka cenderung berpikir untuk keluar atau mencari pekerjaan baru yang sekiranya dapat meningkatkan karir mereka, dengan harapan akan mendapatkan fasilitas, tunjangan atau gaji yang lebih layak atau memadai.

Temuan dalam penelitian ini senada dengan hasil yang ditemukan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Kim (2012), dan Sitati *et al*. (2016), dimana promosi jabatan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan, yang berarti apabila harapan dan peluang untuk promosi jabatan meningkat, maka retensi karyawan akan ikut meningkat. Sebaliknya, apabila harapan dan peluang untuk promosi jabatan menurun, maka retensi karyawan juga akan menurun. Implikasi yang dapat diterapkan oleh Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman adalah dengan peningkatan program promosi karyawan. Karyawan akan tetap tinggal di organisasi apabila diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir. Dampaknya, tidak akan terjadi perputaran karyawan, dimana akan menelan biaya dan waktu. Dengan ini, organisasi secara tidak langsung dapat menghemat biaya atas proses rekrutmen.

2. Stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *inner model*, stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, ditunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan, maka akan berdampak pada semakin tinggi pula *turnover intention* pada karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dan hasil pada penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2014), dan Qureshi *et al.* (2013). Kedua penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwasanya stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Karyawan dengan tingkat stres yang tinggi, akan berimplikasi langsung pada kondisi tingginya *turnover intention*. Implikasi yang dapat dilakukan berdasarkan dengan hasil pada penelitian ini yakni, organisasi dapat mengusahakan untuk menurunkan tingkat stres yang dialami karyawan dalam menjalankan tugasnya. Terdapat sejumlah responden yang mengeluhkan beban kerja yang berlebihan dan waktu kerja yang cenderung panjang. Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman dapat melakukan pendekatan dengan memberikan sedikit fleksibilitas dan mendisiplinkan waktu tugas perawat agar diharapkan perawat tidak terbebani dengan kelebihan jam kerja.

3. Promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *inner model*, promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan. Hal ini berarti, tinggi atau rendahnya angka peluang promosi jabatan yang diperoleh karyawan tidak akan mempengaruhi komitmen perawat yang bekerja di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak diterima.

Hasil temuan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh McElroy *et al*. (2010), dan Noor *et al*. (2015), dimana kedua penelitian tersebut menyatakan bahwa promosi jabatan memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap komitmen

karyawan. Kedua temuan tersebut menemukan bahwa apabila karyawan yang dipromosikan maka akan berdampak pada komitmennya yang secara signifikan ikut meningkat. Namun tidak pada penelitian ini, dimana komitmen perawat Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman tidak terpengaruh pada kesempatan dan peluang promosi yang didapatkan. Dalam artian, mereka akan terus memiliki komitmen tinggi dan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi meskipun mereka memiliki karir yang tidak kunjung meningkat. Berdasarkan wawancara dan diskusi dengan staf SDM Rumah Sakit Panti Nugroho Sleman, Ibu Pauline, para perawat yang bekerja di organisasi ini adalah berdasarkan rasa bakti terhadap keyakinan mereka. Para perawat tidak terlalu terbebani dengan lambatnya perkembangan karir mereka di organisasi, karena mereka menganggap pekerjaan mereka sebagai perawat adalah salah satu sarana bakti daripada agama yang mereka anut. Mereka percaya bahwa menolong orang adalah tindakan yang sangat mulia, dan sebagai salah satu bentuk ibadah mereka.

Implikasi yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah, dengan komitmen karyawan yang tinggi, maka manajemen organisasi dapat fokus pada strategi sumber daya manusia lain yang lebih menjadi prioritas, daripada harus memperhatikan strategi mempertahankan komitmen, karena bagaimanapun kebijakan promosi yang diberlakukan manajemen terhadap perawat tidak akan mempengaruhi komitmen mereka sebagai anggota organisasi.

4. Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *inner model*, stres kerja memiliki pengaruh negatif komitmen karyawan. Hal tersebut berarti semakin tinggi tingkat stres yang dialami perawat, maka akan berdampak pada turunnya tingkat komitmen perawat yang bekerja di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini tidak diterima.

Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Michael *et al.* (2009), dimana dalam penelitiannya menemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, dimana tingkat stres karyawan yang meningkat akan diikuti dengan rasa memiliki karyawan tersebut atas pekerjaannya yang semakin menurun, begitu juga sebaliknya. Di sisi lain, temuan dalam penelitian ini berbeda dengan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh Bytqi *et al*. (2010), dimana stres kerja memiliki korelasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan serta komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut berarti meskipun karyawan tersebut merasakan stres, mereka tetap akan berkomitmen untuk organisasi. Dalam penelitian ini, temuan yang didapatkan adalah komitmen perawat Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman dipengaruhi oleh tingkat stres yang dialami. Semakin tinggi stres yang dialami perawat, maka akan berimbas pada turunnya komitmen mereka. Implikasi yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah, dengan melakukan manajemen stres pada para perawat, karena dengan terkendalinya tingkat stres karyawan, maka komitmen perawat terhadap organisasi akan meningkat, serta akan mengurangi tingkat perputaran karyawan dalam organisasi.

5. Komitmen tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *inner model*, komitmen tidak memiliki terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini mengartikan bahwa, tinggi atau rendahnya komitmen perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, tidak akan mempengaruhi tingkat *turnover intention* perawat tersebut. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

Hasil dalam penelitian ini berbeda dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Islam et al. (2016), Park et al. (2014), dan Tnay et al. (2013), dimana ketiga penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan cenderung

tinggal di organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah akan cenderung meninggalkan pekerjaannya atau mencari pekerjaan baru. Dalam penelitian ini, tingkat komitmen perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman tidak mempengaruhi intensi atau niatannya untuk keluar dari pekerjaan. Hal tersebut didasari pada wawancara dan diskusi dengan staf bagian SDM Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, Ibu Pauline, dimana karyawan bekerja disini sebagai sarana berbakti pada keyakinan mereka, bukan karena sebatas mencari nafkah. Terlepas mereka memiliki komitmen yang tinggi atau rendah, mereka akan tetap tinggal di pekerjaan, dan tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan baru. Hal tersebut disebabkan karena dogma yang mereka anut dalam keyakinan mereka, yaitu keyakinan atas dasar tolong menolong, yang mereka tuangkan dengan menjadi perawat dalam rumah sakit berbasis agama tersebut.

Hal ini berarti, terlepas daripada tinggi rendahnya komitmen perawat terhadap organisasi, ia akan cenderung tinggal di pekerjaannya. Implikasi yang dapat dilakukan oleh organisasi terkait dengan komitmen terhadap *turnover intention* karyawan adalah, pihak rumah sakit dapat fokus terhadap strategi dan pendekatan lain terhadap karyawan selain daripada manajemen komitmen. Hal tersebut disebabkan karena komitmen tidak mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan di organisasi, sehingga apabila organisasi menaruh fokus pada manajemen komitmen atau usaha lain untuk meningkatkan komitmen perawat, bagaimanapun perawat akan tetap tinggal di pekerjaannya.

6. Promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *path analysis*, promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa, peluang promosi jabatan yang diterima oleh perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman tidak

akan mempengaruhi *turnover intention* perawat tersebut apabila melalui komitmen sebagai faktor perantara antar kedua variabel utama tersebut. Promosi jabatan yang tidak mempengaruhi komitmen perawat maka secara tidak langsung promosi jabatan juga tidak dapat mempengaruhi *turnover intention* perawat. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini tidak diterima.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Caesary *et al.* (2012), komitmen yang tinggi akan menurunkan dampak *turnover intention.* Promosi jabatan akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, dimana secara tidak langsung promosi jabatan akan mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Promosi akan berdampak pada kenaikan status, hak, pendapatan serta fasilitas yang didapatkan pada karyawan. Namun penelitian ini menemukan hasil yang berbeda, dimana *turnover* perawat Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman tidak terpengaruh oleh pengaruh oleh promosi jabatan melalui komitmen sebagai variabel penghubung. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen perawat tidak terpengaruh oleh promosi jabatan, sehingga promosi secara tidak langsung tidak mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan apabila melalui komitmen. Hal ini didasari pada wawancara staf SDM Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, dimana promosi jabatan yang tidak mempengaruhi komitmen karyawan, secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, karena etos kerja mereka yang didasari dengan bakti pada keyakinan dari agama yang mereka anut. Mereka tidak terlalu mempedulikan pengembangan karir mereka. Mereka bekerja di organisasi yang berbasis agama mereka, dan mereka merasa sedang menunaikan bakti mereka terhadap agama mereka.

Implikasi yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu, organisasi tidak perlu memikirkan cara untuk meningkatkan komitmen karyawan, namun berfokus pada strategi ketenagakerjaan yang lain yang lebih menjadi prioritas, karena berdasar temuan pada

penelitian ini, komitmen perawat bukanlah masalah karena tidak terpengaruh oleh kedua variabel independen.

7. **Stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening.***

Berdasarkan hasil uji *structural equation model* pada pengujian *path analysis*, stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen sebagai variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa, stres kerja yang dialami oleh perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman tidak akan mempengaruhi *turnover intention* perawat tersebut apabila melalui komitmen sebagai faktor perantara antar kedua variabel utama tersebut. Stres kerja yang tidak mempengaruhi komitmen perawat maka secara tidak langsung promosi jabatan juga tidak dapat mempengaruhi *turnover intention* perawat. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini tidak diterima.

Temuan dalam penelitian ini senada dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Agarwal (2015), dimana stres kerja serta komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh pada tingkat perputaran karyawan. Stres kerja perawat tidak mempengaruhi tingkat komitmen kerjanya, yang berarti secara tidak langsung stres secara tidak mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan di organisasi apabila melalui variabel komitmen. Namun, *turnover intention* pada perawat tetap dipengaruhi oleh tingkat komitmen dari perawat itu sendiri secara langsung, namun tidak apabila komitmen menjadi variabel penghubung antara stres dengan *turnover intention.* Temuan ini berdasar pada wawancara serta diskusi staf SDM Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, dimana stres kerja yang dialami perawat yang tidak mempengaruhi komitmen mereka, secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, karena etos kerja mereka yang didasari dengan bakti pada keyakinan dari agama yang mereka anut. Sehingga mereka karena dogma

tersebut, mau tidak mau dengan sebagai perawat di organisasi kesehatan berbasis agama tersebut, para perawat sedang melakukan baktinya terhadap kepercayaan mereka,.

Implikasi yang dapat dilakukan oleh organisasi terkait dengan pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* sebagai variabel *intervening* adalah, seperti dijelaskan sebelumnya yakni organisasi tidak perlu memikirkan cara untuk meningkatkan komitmen karyawan, namun berfokus pada strategi ketenagakerjaan yang lain yang lebih menjadi prioritas, karena berdasar temuan pada penelitian ini, komitmen perawat bukanlah masalah karena tidak terpengaruh oleh kedua variabel independen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data pada bab IV di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Promosi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (2,383 > 1,96) atau P values < 0,05 (0,018 < 0,05), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original sample*) negatif sebesar -0,398 artinya pengaruhnya negatif, yaitu jika Promosi meningkat maka *Turnover Intention* menurun.
2. Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (5,845 > 1,96) atau P values < 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original sample*) positif sebesar 1,050 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika Stres Kerja meningkat maka *Turnover Intention* juga meningkat.

3. Promosi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung < t tabel (1,239 < 1,96) atau P values > 0,05 (0,216 > 0,05).
4. Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung > t tabel (3,037 > 1,96) atau P values < 0,05 (0,003 < 0,05), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original sample*) positif sebesar 0,667 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika Stres Kerja meningkat maka Komitmen Karyawan juga meningkat.
5. Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* Karyawan. Hal ini karena nilai t hitung < t tabel (1,220 < 1,96) atau P values > 0,05 (0,223 > 0,05), sehingga Ho ditolak.
6. Promosi tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Karyawan. Hal ini karena pengaruh langsung X1 terhadap Y lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z, sehingga Ho diterima.
7. Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Karyawan. Hal ini karena pengaruh langsung X2 terhadap Y lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z, sehingga Ho diterima.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini dan perlu diperhatikan oleh peneliti yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada jumlah responden sebanyak 50 orang dan terbatas pada perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman saja, sehingga kurang akuratnya hasil penelitian jika ditujukan pada populasi yang lebih luas.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel Promosi dan Stres Kerja saja, mengingat masih banyak faktor lain yang juga mempengaruhi Komitmen Karyawan dan *Turnover Intention.*

5.3. Saran

Setelah melakukan analisis dan pengamatan terhadap semua keterbatasan yang ada, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman:

   Hasil menunjukkan bahwa perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman ternyata memiliki komitmen yang tinggi serta stres kerja yang rendah. Hal tersebut berdampak pada tingkat perputaran karyawan yang terbilang rendah pada saat penelitian ini dilakukan. Dengan ini, pihak manajemen dapat mengalihkan fokus mereka pada strategi-strategi lain diluar manajemen stres, dan kebijakan promosi, selain itu pihak manajemen Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman diharapkan bisa menemukan faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen dari para perawat. Manajemen dapat menaruh perhatian pada manejemen upah atau insentif, yang sekiranya dapat membantu mengurangi tingkat perputaran karyawan. Manajemen tidak perlu melakukan kebijakan manajemen stres, komitmen ataupun promosi karena bagaimanapun, para perawat akan tetap tinggal di organisasi. Dikarenakan variabel promosi jabatan dan stres kerja tidak dapat mempengaruhi komitmen karyawan,

2. Bagi penelitian yang akan datang:
   a. Untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan responden yang lebih banyak, sebagai contoh 100 responden dan pada beberapa perusahaan, sehingga hasil penelitian akan lebih valid dan populasi lebih luas.
   b. Untuk para peneliti yang nantinya akan melakukan penelitian terkait *turnover intention* daripada perawat di Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman, disarankan untuk mencari variabel lain, baik variabel independen maupun variabel *intervening* yang sekiranya dapat mempengaruhi *turnover intention* diluar variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adrianne E. Eaton, M. E. (1992). The IMpact of Quality Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment. *Industrial and Labour Relations, 45*(3), 592-694.

Agarwal, R. N. (2015). Stress, Job Satisfaction And Job Commitmen Relation With Attrition With Special Reference To Indian IT Sector. *Journal of International Management*, 720-731.

Al-Hibri, A. (2001). *Wanita dalam Masyarakat Indonesia: Akses Pemberdayaan dan Kesempatan.* Yogyakarta: Sunan Kalijaga Press.

Alhusin, S. (2003). *Aplikasi Statistik Praktis dengan Menggunakan SPSS 10 for Windows, Edisi Kedua.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Alipour, F., & Monfared, M. K. (2015). Examining the Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment among Nurses of Hospitals. *Patient Safety & Quality Improvement Journal, 3*(4), 27-280.

Allen, N., Meyer, P., & Smith, C. (1993). Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 4-61.

Anatan, L., & Ellitan, L. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern.* Bandung: CV. Alfabeta.

Anggraini, M. I. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Keinginan Karyawan untuk Keluar. *E-Journal UAJY*, 1-13.

Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2016). Relationship Between Job Stress and Organization Commitment: An Empirical Study of Banking Sector. *E3 Journal of Business Management and Economics, 7*(1), 29-37.

Bytyqi, F., Hasani, V., & Reshani, V. (2010). Work Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Employees before Privatization. *European Journal of Social Sciences*, 156-162.

C Mei-Fang, L. C.-P.-Y. (2011). Modelling Job Stress As a Mediating Role in Predicting Turnover Intention. *Service Industries Journal*, 1327-1345.

Cooper, C., & Straw, A. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi Offset.

Cox. (2006). *Panduan Untuk Belajar Percaya Diri.* Jakarta: PT. Gramedia.

Cushway, B. (2002). *Human Resource Management.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Perilaku Dalam Organisasi, Jilid II.* Jakarta: Erlangga.

DeMicco, F. J., & Reid, R. D. (1998). Older Workers: A Hiring Resource for The Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 56-51.

Dewi, A. A., & sintaasih, D. K. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Bali Utama Denpasar. *E-Journal Unud,* 1-24.

Dewi, K. A., & Wibawa, I. M. (2016). Pengaruh Stres Kerja pada Turnover Intention yang Dimediasi Kepuasan Agen AJB Bumiputera 1912. *E-Journal Manajemen Unud, 5*(6), 3560-3588.

Etnaningtyas, A. P. (2011). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover pada Karyawan PT. Alenates Bandung.

Ferdinand, A. (2013). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gathungu, E. W., Iravo, M. A., & Namusonge, G. (2015). Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya. *IOSR Journal of Humanities And Social Science, 20*(10), 36-45.

George, O. (1982). *Personnel and Human Resources Management.* United States of America: Hall Inc.

Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi ke 4).* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivaneevich, J. L., & Dannelly, J. H. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Diterjemahkan oleh Nunik Adriani.* Jakarta: Binarupa Aksara.

Hadi, S. (1991). *Analisa Butir Untuk Instrument, Edisi Pertama.* Yogyakarta: Andi Offset.

Handoko, H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Vol. 2). Yogyakarta: BPPE.

Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua.* Jakarta: PT. Prehallindo.

Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS.* Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.

Hasibuan, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hassan, R. (2014). Factors Influencing Turnover Intention Among Technical Employees In Information Technology Organization. *International Journal of Arts and Commerce,* 120-137.

Huntington, E. &. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 7*(3), 500-507.

Igor, S. (Pekerjaan Anda: Bagaimana Mendapatkannya, Bagaimana Mempertahankannya). *1997*. Solo: Dabara.

Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M., & Noreen, M. (2014). Impact Of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress And Leadershup Support On Turnover Intention In Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies, 4*(2), 181-195.

Islam, M. (2016). Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Bank Employees. *Scholar Journal of Business and Social Science, 2*(1), 7-18.

Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management, 8*, 79-90.

Kim, S. (2012). The Impact Of Human Resource Management On State Government IT Employee Turnover Intention. *Public Personnel Management, 41*(2), 257-279.

Lee, T. W., Ashford, S. J., & J.P. Walsh, R. M. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Process. *Journal of Management*, 15-32.

Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung : Rosdakarya.

Manullang, M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen* (Vol. 7). Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management, 10th Edition.* United States of America: Thomson South Western.

McElroy, J. C., Weng, Q., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 391-400.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations; Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

Michael, O., & Petal, D. C. (2009). Job Stress and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators. *International Journal of Educational Management, 23*(3), 266-288.

Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya.* Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Mobley, W., Horner, S., & Hellingsworth, &. A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psichology*(4), 408-414. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408

Mowday, R., & L. Porter, R. S. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* New York: Academic Press.

Mulyati, S. (2012). Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Akuntan Publik di Jakarta). *E-Journal Universitas Gunadarma*, 1-13.

Munandar, A. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Depok: Universitas Indonesia (UI Press).

Nasution, M. (2000). *Manajemen Personalia: Aplikasi Dalam Perusahaan.* Jakarta: Djambatan.

Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). Impact of Employee Perceptions of Training on Organisational Commitment and Turnover Intentions. *International Human Resource Management*, 1765-1787.

Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Gholia Indonesia.

Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia. Cetakan ke 9. Edisi ke 4.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nitisemito, A. S. (2012). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar.* Jakarta: Arena Ilmu.

Noor, Z., Khanl, A. U., & Naseem, I. (2015). Job Promotion and Job Advancement on Job Satisfaction in Universities of KPK Province of Pakistan. *Journal of Science International* , 1499-1505.

Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and Non-Union Firms. *SAGE Open Journal, 4*(1), 1-11.

Priyatno, D. (2013). *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS.* Yogyakarta: Media Kom.

Putrianti, A. D., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis, 12*(2), 1-9.

Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intention. *World Applied Sciences Journal, 23*(6), 764-770.

R. T. Mowday, R. M. (1983). *Motivation and Work Behavior.* New York : Academic Press.

Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins P, S. J. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi Keenam Belas.* Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Saporta, I., & Farjoun, M. (2008). The Relationship Between Actual Promotion and Turnover Among Professional and Managerial-Administrative Occupational Groups. *Journal of Work and Occupations, 30*(3), 255-280.

Saputra, A. P., & Jati, N. (2013). Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional. *JIM FEB Universitas Brawijaya*, *2*(2), 14-20.

Sari, E., Nuryanti, & Daulay, I. N. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen dan Promosi Jabatan terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Orindo Alam Ayu Cabang Pekanbaru. *JOMFEKON UNRI*, *2*(1), 1-15.

Seniati, A. N. (2002). Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia. *Desertasi Psikologis*.

Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Bag. Penerbitan STIE YKPN.

Singh, J. (1998). Striking a Balance in Boundary-spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, 69-86.

Sitati, N., Were, S., & Waititu, G. A. (2016). Effects of Job Promotion on Employee Retention in Hotels in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management, 3*(4), 957-972.

Siwi, G., Taroreh, R. N., & Dotulong, L. O. (2016). Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan RSU GMM Pancaran Kasih Manado. *Jurnal EMBA*, *4*(4), 932-951.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Andi Offset.

Stephen P. Robbins, T. J. (2007). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Syamsuddinnor. (2014). Pengaruh Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ben Line Agencies (BLA) Banjarmasin. *Jurnal Socioscientia*, 1-44.

Tnay, E., Othman, A. E., Siong, H. C., & Lim, S. L. (2013, November). Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Science, 97*, 201-208.

Umar, H. (2005). *Metode Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.

Widarjono, A. (2015). *Analisis Multivariate Terapan.* Yogyakarta: Penerbit UPP STIM YKPN.

Yani, A. S., & Prabowo, H. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Auto2000 Cabang Garuda. *Jurnal Pusat Penelitian FEB Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, *2*(2), 45-53.

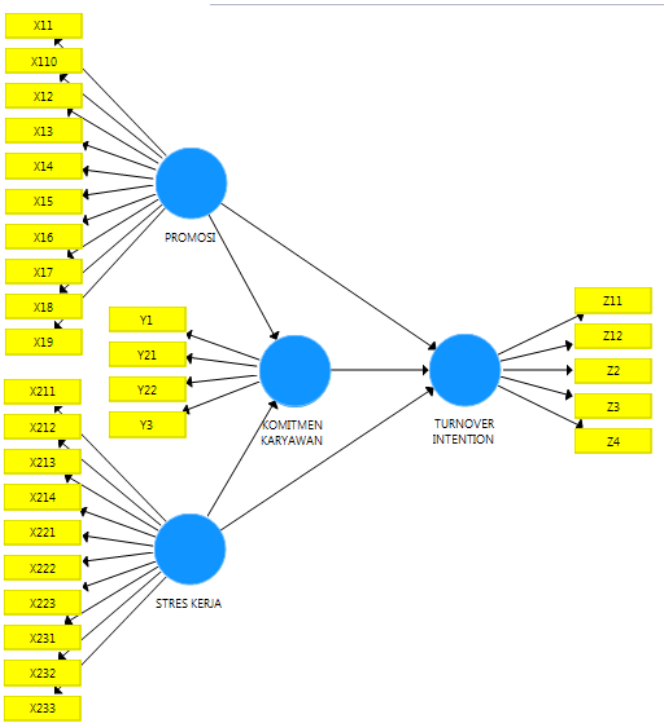
Yu-Fei, C. (t.thn.).

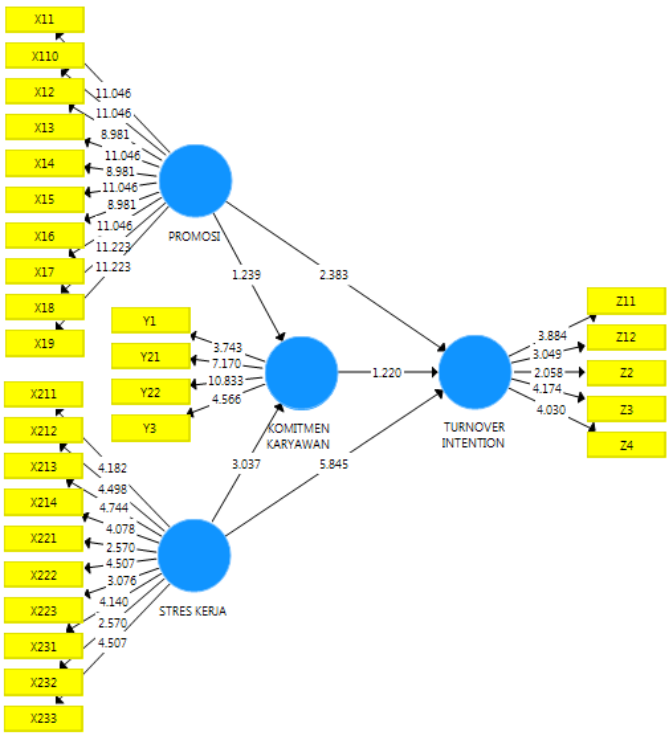
Yu-Fei, C. (2013). Job Stress as a Predictor of Employee Health. *Studies in Business and Economics, 8*(2), 20-34.

Yuwalliatin, S. (2006, Juni). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang. *EKOBIS, 7*, 241-256.

LAMPIRAN OUTPUT SMARTPLS

Gambar Model:





1. Uji Outer ModeL

A. Uji Convergent Validity

Outer Loadings

Matrix | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X11 <- PROMOSI	0.989	0.984	0.090	11.046	0.000
X110 <- PROMOSI	0.989	0.984	0.090	11.046	0.000
X12 <- PROMOSI	0.947	0.936	0.105	8.981	0.000
X13 <- PROMOSI	0.989	0.984	0.090	11.046	0.000
X14 <- PROMOSI	0.947	0.936	0.105	8.981	0.000
X15 <- PROMOSI	0.989	0.984	0.090	11.046	0.000
X16 <- PROMOSI	0.947	0.936	0.105	8.981	0.000
X17 <- PROMOSI	0.989	0.984	0.090	11.046	0.000
X18 <- PROMOSI	0.974	0.968	0.087	11.223	0.000
X19 <- PROMOSI	0.974	0.968	0.087	11.223	0.000
X211 <- STRES KERJA	0.696	0.650	0.166	4.182	0.000
X212 <- STRES KERJA	0.728	0.682	0.162	4.498	0.000
X213 <- STRES KERJA	0.737	0.692	0.155	4.744	0.000
X214 <- STRES KERJA	0.705	0.666	0.173	4.078	0.000
X221 <- STRES KERJA	0.717	0.672	0.279	2.570	0.010
X222 <- STRES KERJA	0.739	0.738	0.164	4.507	0.000
X223 <- STRES KERJA	0.622	0.629	0.202	3.076	0.002
X231 <- STRES KERJA	0.697	0.652	0.168	4.140	0.000
X232 <- STRES KERJA	0.717	0.672	0.279	2.570	0.010
X233 <- STRES KERJA	0.739	0.738	0.164	4.507	0.000
Y1 <- KOMITMEN KARYAWAN	0.703	0.668	0.188	3.743	0.000
Y21 <- KOMITMEN KARYAWAN	0.799	0.797	0.111	7.170	0.000
Y22 <- KOMITMEN KARYAWAN	0.878	0.874	0.081	10.833	0.000
Y3 <- KOMITMEN KARYAWAN	0.778	0.748	0.170	4.566	0.000
Z11 <- TURNOVER INTENTION	0.839	0.815	0.216	3.884	0.000
Z12 <- TURNOVER INTENTION	0.546	0.522	0.179	3.049	0.002
Z2 <- TURNOVER INTENTION	0.616	0.575	0.300	2.058	0.040
Z3 <- TURNOVER INTENTION	0.751	0.735	0.180	4.174	0.000
Z4 <- TURNOVER INTENTION	0.839	0.810	0.208	4.030	0.000

B. Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha)

Composite Reliability

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confiden

	Original Sample (O)
KOMITMEN KARYAWAN	0.870
PROMOSI	0.994
STRES KERJA	0.910
TURNOVER INTENTION	0.846

Cronbach's Alpha

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confiden

	Original Sample (O)
KOMITMEN KARYAWAN	0.804
PROMOSI	0.994
STRES KERJA	0.896
TURNOVER INTENTION	0.766

2. Uji Inner Model

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confiden

	Original Sample (O)
KOMITMEN KARYAWAN	0.259
TURNOVER INTENTION	0.817

R Square Adjusted

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confiden

	Original Sample (O)
KOMITMEN KARYAWAN	0.227
TURNOVER INTENTION	0.805

Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format | R Form

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KOMITMEN KARYAWAN -> TURNOVER INTENTION	0.165	0.150	0.135	1.220	0.223
PROMOSI -> KOMITMEN KARYAWAN	-0.263	-0.253	0.212	1.239	0.216
PROMOSI -> TURNOVER INTENTION	-0.398	-0.385	0.167	2.383	0.018
STRES KERJA -> KOMITMEN KARYAWAN	0.667	0.653	0.220	3.037	0.003
STRES KERJA -> TURNOVER INTENTION	1.050	1.060	0.180	5.845	0.000

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format | R Form

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KOMITMEN KARYAWAN -> TURNOVER INTENTION		-0.000	0.000		
PROMOSI -> KOMITMEN KARYAWAN		-0.000	0.000		
PROMOSI -> TURNOVER INTENTION	-0.043	-0.040	0.058	0.744	0.457
STRES KERJA -> KOMITMEN KARYAWAN					
STRES KERJA -> TURNOVER INTENTION	0.110	0.103	0.101	1.085	0.279

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format | R Form

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KOMITMEN KARYAWAN -> TURNOVER INTENTION	0.165	0.150	0.135	1.220	0.223
PROMOSI -> KOMITMEN KARYAWAN	-0.263	-0.253	0.212	1.239	0.216
PROMOSI -> TURNOVER INTENTION	-0.442	-0.425	0.161	2.741	0.006
STRES KERJA -> KOMITMEN KARYAWAN	0.667	0.653	0.220	3.037	0.003
STRES KERJA -> TURNOVER INTENTION	1.160	1.163	0.155	7.478	0.000

Output lain-lain

R Square

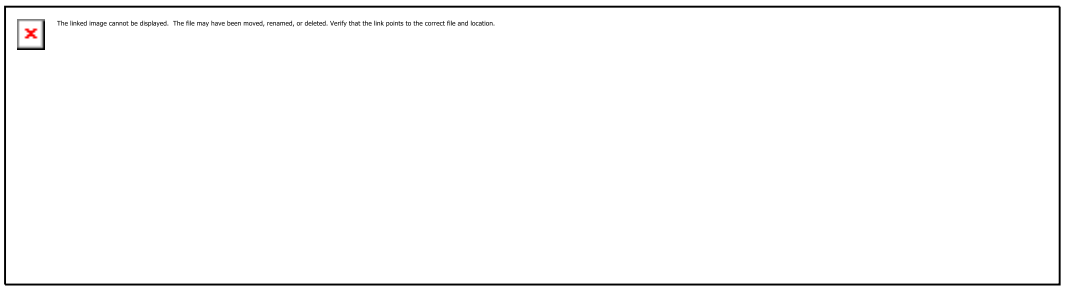
Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KOMITMEN KARYAWAN	0.259	0.307	0.125	2.080	0.038
TURNOVER INTENTION	0.817	0.842	0.060	13.581	0.000

R Square Adjusted

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KOMITMEN KARYAWAN	0.227	0.278	0.130	1.753	0.080
TURNOVER INTENTION	0.805	0.832	0.064	12.563	0.000



ANGKET PENELITIAN

PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN MELALUI KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERAWAT DI RUMAH SAKIT PANTI NUGROHO PAKEM SLEMAN

Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk mengumpulkan dan memperoleh data yang kemudian akan digunakan dalam penulisan skripsi yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana dalam Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Berdasarkan hal ini, saya sebagai penulis memohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i atas ketersediaannya untuk memberikan penilaian melalui kuesioner ini dengan sebenar-benarnya.

Saya berharap partisipasi yang diberikan Bapak/Ibu/Sdr/i dapat memberikan manfaat terkait dengan kepentingan ilmu pengetahuan, dan dapat menjadi bahan pertimbangan strategis

bagi pihak Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem Sleman dalam menentukan langkah-langkah serta kebijakan yang diambil berkaitan dengan pegawai atau karyawannya. Data yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan ini semata-mata hanya untuk kepentingan akademik dan dijamin kerahasiannya. Atas ketersediaan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam memberikan partisipasinya dengan mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

I. Identitas Responden

Nama : .....

Jenis Kelamin : .....

Usia : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Jabatan : .....

Masa Kerja (Tahun) : .....

II. Petunjuk Pengisian

Beri tanda *check list* atau centang (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Saudara/i. Kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut:

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Butir-butir pertanyaan yang harus diisi akan dimulai setelah halaman ini.

Promosi Jabatan

No	Promosi Jabatan	STS	TS	R	S	SS
Pengalaman Kerja						
1	Saya memiliki pengalaman kerja yang lebih baik sehingga diprioritaskan untuk dipromosikan.					
Tingkat Pendidikan						
2	Saya memiliki ijazah dari pendidikan formal yang sesuai dengan syarat promosi jabatan.					
Disiplin						
3	Saya memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dalam bekerja,baik untuk diri saya sendiri maupun tugas, dan saya selalu mentaati prosedur dan peraturan.					
Loyalitas						
4	Saya selalu loyal terhadap perusahaan tempat saya bekerja.					
Kejujuran						
5	Dalam bekerja saya selalu memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, teman dan pimpinan..					
Kerja Sama						
6	Saya memiliki kerja sama yang baik dalam perusahaan baik kepada teman, atasan maupun bawahan.					
Kecakapan						
7	Saya memliki tingkat kreatifitas yang baik dan selalu inovatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.					
Prestasi Kerja						
8	Saya memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab .					
Komunikatif						
9	Saya mampu menerima informasi dari atasan maupun dari bawahan dengan baik,sehingga tidak terjadi miskomunikasi.					
Kepemimpinan						
10	Atasan saya selalu berusaha membina dan memotivasi kerja para karyawannya.					

Stres Kerja

No	Komitmen Stres Kerja	STS	TS	R	S	SS
	Keinginan Kuat Sebagai Anggota Ambiguitas Peran					
1	Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian dari perusahaan/organisasi ini.					
2	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi/perusahaan tempat saya bekerja.					
3	Saya memiliki kesetiaan yang sangat kecil terhadap organisasi/perusahaan tempat saya bekerja.					
	Keinginan Berusaha Keras Dalam Bekerja					
4	Saya memahami jelas kebijakan di perusahaan ini.					
	Konflik Peran					
5	Saya merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh departemen.					
6	Saya sering memiliki kesamaan gagasan dengan *supervisor* saya dalam perencanaan kerja harian.					
	Penerimaan Nilai Sosial					
4	Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya anut sangat mirip dengan nilai-nilai yang ada pada perusahaan/organisasi tempat saya bekerja.					
	Penerimaan Tujuan Organisasi					
5	Perusahaan/organisasi tempat saya bekerja benar-benar memberikan inspirasi yang terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja.					
7	*Supervisor* saya menerima perbedaan gaya kerja jika saya tidak dapat memenuhi harapannya.					
	Beban Peran					
8	Saya memiliki terlalu banyak beban kerja.					
9	Saya sering memiliki ketidakefisienan waktu dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja.					
10	Saya merasa diberikan tugas lebih dibandingkan rekan saya.					

***Turnover Intention* Karyawan**

Komitmen Karyawan

No	*Turnover Intention*	STS	TS	R	S	SS
	Berpikir Untuk Keluar *(Thinking of Quitting)*					
1	Saya sering berpikir tentang keluar *(resign).*					
	Alternatif Pekerjaan *(Job Alternative)*					
2	Kemungkinan saya akan terus aktif mencari pekerjaan baru ditahun depan.					
3	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru selanjutnya.					
	Niat Untuk Keluar *(Intention to Quit)*					
4	Saya sering berniat untuk mengubah pekerjaan saya.					