

PENGARUH PENGAYAAN PEKERJAAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEINGINAN UNTUK BERHENTI DARI PEKERJAAN PADA PROFESI GURU DAN DOSEN

Wika Harisa Putri

wikaharisa@janabadra.ac.id

Andreas Ronald Setianan

siand@yahoo.com

Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra

Abstract

In the human resource accounting, personnel recruitment cost is an important issue. High turnover of employees triggers this charge. There are studies on the antecedent factors of the employee turnovers in various positions. However, there is no specific research on the profession of teachers and lecturers for this matter. Employee engagement is the consequence of the process of self-development influenced by the attitudes and habits of a person at work.

This study examines the effect of job enrichment, a self-development process on the working environment, to the employee's engagement and organizational commitment as well as the intention to quit especially on the profession of teachers and lecturers. The respondents of this research are 76 teachers and lecturers who have worked at their institution for at least two years in Yogyakarta city. By using multiple regression analysis and testing two models, this research shows that in the first model, job enrichment and employee engagement affect organizational commitment. However, the second model shows that job enrichment does not affect the intention to quit. It shows that the employee engagement affects the intention to quit at work. The research findings strengthen the theory that a self-development process capable of generating employee engagement can assist management in controlling employee turnover rates.

Keywords : *job enrichment, employee engagement, organizational commitment, intention to quit*

PENDAHULUAN

Praktek pengelolaan sumberdaya manusia memberi beberapa penekanan pada faktor yang disebut sebagai penentu kesuksesan dalam mencegah tingginya tingkat *turnover* karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain pemberdayaan karyawan (employee empowerment), pelatihan dan pengembangan (training and development), serta sistem penilaian dan kompensasi (appraisal system compensation) (Hong *et al.*, 2012). Dari ketiga faktor dalam penelitian tersebut khususnya bagi pengajar perguruan tinggi (dosen) di sebuah

universitas di Malaysia, menunjukkan hanya faktor pemberdayaan karyawan yang tidak berpengaruh terhadap minat untuk berpindah, sementara dua faktor lainnya berpengaruh.

Dalam konteks akuntansi manajemen khususnya akuntansi sumberdaya manusia, beberapa kajian mendalam sering menemukan adanya peningkatan biaya yang cukup signifikan pada pos rekrutmen dan biaya *training* karyawan baru. Peningkatan biaya tersebut biasanya disebabkan oleh tingginya rasio *turnover* karyawan. Dalam rasio normal, *turnover* karyawan sebaiknya tidak melebihi batas 10% per tahun (Ridlo, 2012). Masalah *turnover* karyawan biasanya disimplifikasi dengan menganggap bahwa fenomena diatas hanya merupakan gejala kegagalan perusahaan atau organisasi dalam mengatasi masalah dalam merekrut (*attraction*) maupun mempertahankan (*retention*) karyawan yang dihubungkan dengan praktek *management reward*.

Padakenyataannya, teori manajemen sumberdaya dan ilmu psikologi telah mampu mengidentifikasi berbagai hal terkait dengan apa yang terjadi dibalik fenomena kegagalan mempertahankan karyawan.

Secara spesifik, fenomena keinginan untuk berpindah jarang dilihat sebagai karakter khusus bagi profesi tertentu. Selanjutnya, penelitian ini akan melihat “apakah faktor-faktor yang berpengaruh pada keinginan berpindah” juga terjadi pada profesi guru dan dosen yang dianggap sebagai profesi yang lebih aman dan memiliki status sosial khusus dalam masyarakat, namun dalam hal *management reward* masih dianggap tertinggal daripada profesi lainnya. Oleh karenanya faktor pengayaan pekerjaan, keterikatan karyawan, serta komitmen organisasi digunakan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh faktor non *finansial* atau *nonmanagement reward* terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu (Haryanto & Suyasa, 2007; Hermawan, 2012; Gondosiswanto & Florencia, 2015) terbukti bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi. Dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap variabel-variabel tersebut. Sedangkan penelitian terdahulu yang melihat pengaruh antara keterikatan karyawan dengan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan dapat dilihat dalam penelitian Saks (2006). Hasil temuannya menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan. Hal ini berarti semakin besar keterikatan pada pekerjaan dan organisasi, seorang karyawan akan memiliki motivasi lebih besar untuk bertahan pada pekerjaannya (Saks, 2006).

Penelitian lain juga ditemukan bahwa keterikatan karyawan terbukti meningkatkan kinerja pegawai (Anitha, 2014). Selanjutnya, penelitian Nusatria (2011) menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif pada kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan (Nusatria & Suharnomo, 2011). Penelitian terdahulu tersebut memberikan kontribusi pada praktek pengelolaan sumber daya manusia bahwa keinginan untuk berhenti dari pekerjaan tidak semata-mata dilandasi oleh aspek finansial seperti kompensasi dan *reward* semata, namun juga dapat terjadi karena faktor-faktor yang bersifat psikologis yang terjadi pada lingkungan kerja seseorang.

Berdasarkan uraian tentang pengayaan pekerjaan, keterikatan karyawan, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan (*intention to quit*) mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan mampu

menjadi penguat komitmen organisasi dan meredam keinginan untuk berhenti dari pekerjaan. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengayaan pekerjaan dan keterikatan karyawan pada komitmen organisasi serta pengaruh pengayaan pekerjaan dan keterikatan karyawan pada keinginan untuk berhenti dari pekerjaan, khususnya pada profesi guru dan dosen di kota Yogyakarta.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan desain pekerjaan yang melibatkan sejumlah variasi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi, tanggungjawab dan otonomi yang lebih besar untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan (Sungkit & Meiyanto, 2015). Pengayaan pekerjaan juga didefinisikan sebagai desain untuk

meningkatkan kesempatan pekerja untuk merasakan pengalaman, capaian, perkembangan dan pengakuan dari tempatnya bekerja (Hackman & Oldham, 1976). Lebih lanjut dinyatakan bahwa pengayaan pekerjaan dapat dilihat dari berbagai faktor seperti keragaman ketrampilan (*skill variety*), identitas penugasan (*task identity*), tingkat kepentingan penugasan (*task significance*), kemandirian (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*). Pengayaan pekerjaan berpeluang untuk meningkatkan keterikatan karyawan maupun meningkatkan komitmen organisasi (Vance, 2006). Dari penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini ingin melihat pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap komitmen organisasi pada profesi guru dan dosen.

2. Keterikatan Karyawan

Keterikatan dapat dimaknai sebagai sikap seseorang terhadap perilaku tugasnya

yang mencerminkan hubungan antara sikap personal dan peran dirinya dalam organisasi (Sungkit & Meiyanto, 2015). Penelitian Macey & Schneider (2008) mengembangkan berbagai proposisi tentang berbagai faktor yang diduga terkait dengan keterikatan (*engagement*). Beberapa yang menjadi sinyal tentang keterikatan karyawan adalah para karyawan akan berpikir secara proaktif, meluaskan pemikiran dan kesempatan, secara aktif sukarela memperkaya kemampuannya, konsisten berjuang untuk meraih tujuan organisasi dan mudah beradaptasi terhadap perubahan. Keterikatan karyawan menjadi topik yang menarik dalam penelitian karena dianggap memiliki dampak positif bagi organisasi (Saks, 2006). Terjadinya keterikatan karyawan merupakan hasil dari upaya dua arah antara karyawan dan organisasinya (Markos & Sridevi, 2010). Dari paparan tersebut diduga, khususnya pada profesi guru dan dosen,

keterikatan karyawan berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari proses identifikasi individu dalam pelibatannya pada organisasi dan ditandai dengan kuatnya penerimaan nilai dan tujuan organisasi disertai dengan kemauan untuk mengupayakan suatu tindakan atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Mowday *et al.*, 1982). Komitmen organisasi sering dikaitkan sebagai perspektif perilaku (Dunham *et al.*, 1994). Komitmen organisasi juga menunjukkan seberapa besar karyawan mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi (Khalid *et al.*, 2015). Dalam penelitian Khalid *et al.* (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan keterikatan karyawan.

4. Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan

Keputusan pekerja untuk berhenti dari pekerjaan merupakan sesuatu yang tidak diinginkan organisasi maupun oleh pekerja itu sendiri. Oleh karena itu pihak manajemen organisasi sebaiknya perlu memahami hal-hal yang mampu mengurangi dampak negatif pada kinerja organisasi yang disebabkan oleh keluarnya seseorang pada organisasi tersebut (Low *et al.*, 2001).

Berhenti dari pekerjaan merupakan suatu sikap permanen dari pekerja untuk keluar dari organisasi yang selama ini menaunginya. Menurut Carmeli & Weisberg (2006), kondisi berhenti kerja terbentuk atas tiga proses elemen kognisi yaitu pemikiran untuk berhenti dari pekerjaan, minat untuk mencari pekerjaan lain, dan diakhiri dengan keputusan untuk berhenti dari pekerjaan pada saat tersebut. Berhentinya pekerja khususnya yang menduduki posisi strategis bisa berdampak pada organisasi khususnya pada biaya rekrutmen pekerja baru dan juga

kekacauan kerja karena ada kekosongan personel pada fungsi strategis (Addae *et al.*, 2006).

5. Pengayaan Pekerjaan dan Komitmen Organisasi

Dalam salah satu sumber disebutkan bahwa pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) berpeluang untuk meningkatkan keterikatan karyawan maupun meningkatkan komitmen organisasi (Vance, 2006). Pengayaan pekerjaan juga meningkatkan kesediaan karyawan untuk terlibat secara sukarela dalam aktivitas kerja. Penelitian lain juga menyatakan bahwa ketika pekerja merasakan pengalaman kerja yang menyenangkan, pekerja akan berada pada level motivasi internal yang tinggi dan berkinerja baik (Whittington *et al.*, 2017). Oleh karena itu penelitian ini menduga hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif pada komitmen organisasi

6. Keterikatan Karyawan dan Komitmen Organisasi

Albdour & Altarawneh(2014)

menemukan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, namun penelitian tersebut membedakan dimensi keterikatan menjadi keterikatan kerja dan keterikatan organisasi, dan membagi komitmen menjadi komitmen normatif, afektif dan keberlanjutan. Masing-masing dimensi memiliki hasil yang berbeda, sehingga hasil penelitian secara parsial menunjukkan ada pengaruh antara keterikatan karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian empiris lain dari Khalid *et al.* (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan keterikatan karyawan. Selanjutnya penelitian ini ingin melihat pengaruh keterikatan karyawan secara umum terhadap komitmen organisasi, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

7. Pengayaan Pekerjaan dan Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa pengayaan pekerjaan yang diistilahkan dengan *job scope* terbukti berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan (Krausz et al., 1995). Namun penelitian Yang & Lee (2009) menemukan bahwa pengayaan pekerjaan tidak berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan.

Dari kedua penelitian tersebut secara langsung menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan dan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan masih menjadi fenomena yang bertolak belakang sehingga penelitian ini ingin menguji kembali secara empiris pengaruh dari kedua variabel tersebut. Selanjutnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Pengayaan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan

8. Keterikatan Karyawan dan Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan

Hasil studi Saks (2006) menemukan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) berhubungan positif terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan (*intention to quit*). Namun demikian penelitian Saks (2006) tersebut tidak sejalan dengan penelitian Mxengeet *al.* (2014) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan tidak berpengaruh secara negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan.

Ketidakkonsistenan dari penelitian terdahulu tersebut memungkinkan penelitian untuk menguji kembali variabel yang bersifat *non-finiancial* yang mempengaruhi keinginan orang untuk berhenti dari pekerjaan khususnya pada profesi guru dan dosen.

Selanjutnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterikatan karyawan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti dari pekerjaan

METODE PENELITIAN

1. Variabel yang Diukur

Variabel dalam penelitian ini adalah pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan keterikatan karyawan (*job engagement*) sebagai variabel independen, serta komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan (*intention to quit*) sebagai variabel dependen. Selanjutnya definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Pengayaan Pekerjaan (X1)

Dalam penelitian ini, pengayaan pekerjaan didefinisikan sebagai desain untuk meningkatkan kesempatan pekerja untuk merasakan pengalaman, capaian,

perkembangan dan pengakuan dari tempatnya bekerja.

b. Keterikatan Karyawan (X2)

Keterikatan karyawan merupakan sikap seseorang terhadap perilaku tugasnya yang mencerminkan hubungan antara sikap personal dan peran dirinya dalam organisasi.

c. Komitmen Organisasi (Y1)

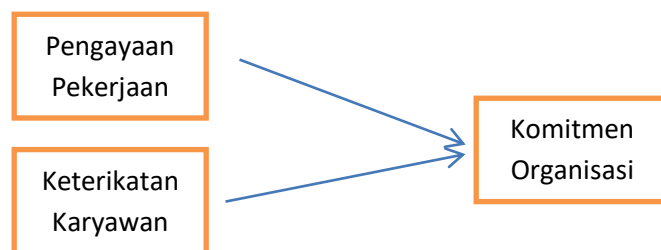
Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai proses identifikasi individu dalam pelibatangannya pada organisasi dan ditandai dengan kuatnya penerimaan nilai dan tujuan organisasi disertai dengan kemauan untuk mengupayakan suatu tindakan atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

d. Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan (Y2)

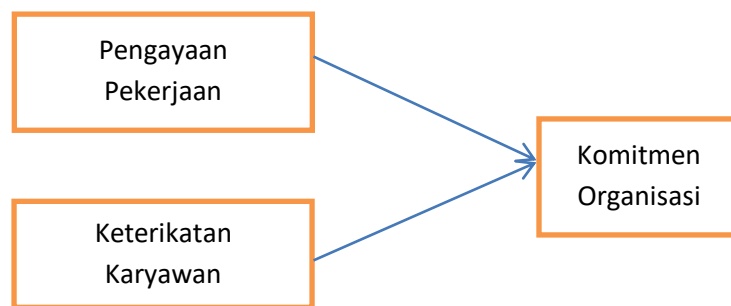
Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan adalah keinginan dari pekerja

untuk keluar dari organisasi yang selama ini menaunginya.

Adapun secara sederhana model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian 1



Gambar 2. Model Penelitian 2

Selanjutnya instrumen penelitian untuk variabel pengayaan pekerjaandiadopsi dari penelitian Hackman *et al.* (1980) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 23 item.Instrumen penelitian untuk variabel keterikatan karyawan diadopsi dari Mayet *al.* (2004) dan Saks (2005), dengan jumlah

pertanyaan sebanyak 24 item. Variabel komitmen organisasi diadopsi dari penelitian Saks (2005) dengan 6 pertanyaan dan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan dengan 3 pertanyaan. Adapun total pertanyaan dalam kuesioner menjadi 56 item, dan semuanya diukur dengan skala Likert menggunakan interval 1-5, dengan nilai 1 untuk pernyataan sangat tidak setuju dan nilai 5 untuk pernyataan sangat setuju.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang disebarkan pada responden baik melalui perantara (*contact person*) maupun diberikan secara langsung ke individu yang bersangkutan. Sedangkan sampel diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria para guru dan dosen di wilayah kota Yogyakarta dan sekitarnya yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun di institusi

tempatnnya bekerja. Hal ini dikarenakan dalam rentang waktu tersebut para guru dan dosen ini dianggap telah cukup bersosialisasi dan memiliki pengalaman dalam lingkungan kerjanya. Pada proses awal, telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data. Pengujian validitas digunakan *Pearson's correlation*, sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* dengan bantuan program komputer SPSS *for Windows versi 18*.

3. Teknik Analisis Data

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan Regresi Linier Berganda, dengan model persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + E \dots\dots\dots$$

(Persamaan Model 1)

$$Y_2 = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + E \dots\dots\dots$$

(Persamaan Model 2)

Keterangan :

Y1 = Komitmen Organisasi
 Y2 = Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan
 X1 = Pengayaan Pekerjaan
 X2 = Keterikatan Karyawan
 α = Konstanta
 b = Koefisien Regresi
 E = error

HASIL DAN PEMBAHASAN**1. Deskripsi Responden Penelitian**

Secara umum data jumlah penyebaran kuesioner penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Data Penyebaran Kuisiomer

Keterangan	Jumlah	(%)
Kuesioner yang disebar	115	100%
Kuesioner yang kembali	89	77%
Kuisiomer yang dapat diolah ke tahap selanjutnya	76	66%

Sumber : data diolah

Selanjutnya berdasarjenis instansi dari responden dapat dikelompokkan menjadi instansi negeri sebanyak 44%, instansi swasta sebanyak 56%.Berdasarkan lama kerja, responden dapat dikelompokkan menjadi lebih dari 10 tahun sebanyak 22%, diatas 5 tahun sebanyak 32%, 2-5 tahun

sebanyak 46%, serta berdasarkan jenis kelamin responden meliputi laki-laki sebanyak 24%, dan perempuan sebanyak 76%.

2. Hasil Uji Validitas, Reliabilitas dan Asumsi Klasik

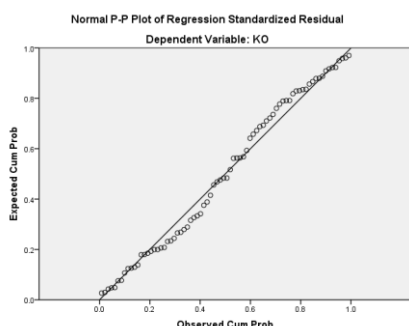
Kuesioner dan data yang digunakan telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas tertera dalam tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

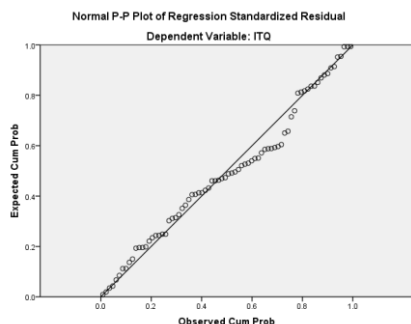
Item	Validitas		Reliabilitas		Item	Validitas		Reliabilitas	
	Pears on Correl a-tion	Ket	Cron-bach Alpha	Pea rso n Cor r.		Pears on Corr.	Ket	Cronb ach Alpha	Pea rso n Cor r.
PP1	,455	Valid	0,737	Reli abe l	KK24	,514	Valid	0,736	Reli abe l
PP2	,476	Valid			KK27	,514	Valid		
PP4	,268	Valid			KK29	,309	Valid		
PP5	,738	Valid			KK30	,480	Valid		
PP8	,475	Valid			KK31	,343	Valid		
PP9	,550	Valid			KK32	,521	Valid		
PP10	,544	Valid			KK33	,313	Valid		
PP11	,482	Valid			KK35	,433	Valid		
PP12	,456	Valid			KK36	,232	Valid		
PP13	,674	Valid			KK37	,701	Valid		
PP14	,344	Valid			KK38	,712	Valid		
PP18	,551	Valid			KK39	,637	Valid		
PP19	,683	Valid			KK40	,360	Valid		
PP20	,586	Valid			KK41	,586	Valid		
PP22	,567	Valid			KK42	,668	Valid		
PP23	,655	Valid			KK43	,472	Valid		
KO48	,619	Valid	0,789	Reli abe l	ITQ54	,871	Valid	0,858	Reli abe l
KO49	,839	Valid			ITQ55	,894	Valid		
KO50	,649	Valid			ITQ56	,889	Valid		
KO51	,810	Valid							
KO52	,751	Valid							
KO53	,839	Valid							

Dari data kuesioner yang terkumpul selanjutnya diujidengan asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas baik untuk model I dan II). Hasil uji asumsi klasik pada masing-masing model adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas



Gambar 3. Hasil Normalitas Model 1



Gambar 4. Hasil Normalitas Model 2

Dari *normal probability plot* diatas terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal sehingga data dikatakan terdistribusi normal baik pada model penelitian 1 maupun model penelitian 2.

b. Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas pada model penelitian 1 menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 3. Uji Multikolinieritas Model 1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.109	2.913		.037	.970		
	PP	.130	.054	.243	2.399	.019	.736	1.358
	KK	.211	.042	.511	5.040	.000	.736	1.358
a. Dependent Variable: KO								

a. Dependent Variable: KO

Sedangkan hasil uji multikolinieritas model penelitian 2 menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. Uji Multikolinieritas Model 2

Model		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients					
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	15.428	1.971		7.827	.000			
	PP	.018	.037	.055	.480	.633	.736	1.358	
	KK	-.137	.028	-.558	-4.831	.000	.736	1.358	

Tabel 3 dan 4 juga menunjukkan bahwa nilai *tolerance* di atas 0,05 dan nilai VIF sebesar 1,358 kurang dari 10 sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil olah data terlihat pada Tabel 3 dan 4 bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 baik untuk model 1 maupun model 2, sehingga tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

d. Uji Autokorelasi

Pengujian data awal terhadap autokorelasi menghasilkan ada autokorelasi, kemudian data diolah kembali menggunakan *Run Test* dan dilanjutkan dengan uji *Cochrane Orcutt*, dan memunculkan hasil uji sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.985 ^a	.971	.970	2.61892	1.933
2	.532 ^a	.283	.263	1.90347	1.877

1. Predictors: Lag_KK, Lag_PP
Dependent Variable: Lag_KO,
2. Predictors: KK, PP
Dependent Variable: ITQ

Hasil uji autokorelasi dalam tabel diatas menunjukkan bahwa angka Durbin Watson menunjukkan angka 1,933 dan 1,877 dimana keduanya diatas angka DL = 1,5467 DU = 1,7104 sehingga tidak

terdapat autokorelasi. Oleh karena itu dari seluruh uji asumsi klasik menunjukkan telah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian lanjutan.

3. Analisis Data dan Uji Hipotesis

Hasil analisis dengan regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat disajikan dalam tabel 6 sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda (Model 1)

Variabel	B	T hitung	Sig.t	Keterangan
Konstanta	0,109	0,037	0,970	
Pengayaan pekerjaan	0,130	2.399	0,019	Signifikan
Keterikatan Karyawan	0,211	5.040	0,000	Signifikan
Adjusted R ² = 0,970				

Variabel dependen : Komitmen Organisasi
Sumber : data diolah 2017

Adapun persamaan regresi model 1 adalah $Y_1 = 0,109 + 0,130 X_1 + 0,211 X_2$ dengan arah koefisien regresi masing-masing variabel semuanya positif sehingga hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi terdukung. Sedangkan hasil pengujian R² pada model ini menunjukkan angka 0,970 yang artinya

adalah 97% komitmen organisasi dipengaruhi oleh kedua variabel diatas. Hasil uji F menunjukkan nilai F sebesar 29,586 lebih besar dari F tabel yaitu 3,12 yang berarti bahwa kedua variabel (pengayaan pekerjaan dan keterikatan karyawan) secara simultan berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi.

Tabel 7. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda (Model 2)

Variabel	B	T hitung	Sig.t	Keterangan
Konstanta	15,428	7.827	0,000	
Pengayaan pekerjaan	0,018	.480	0,633	Tidak Signifikan
Keterikatan Karyawan	-0,137	-4.831	0,000	Signifikan
Adjusted R ² = 0,263				

Variabel dependen : Keinginan untuk Berhenti dari Pekerjaan
Sumber : data diolah 2017

Adapun model persamaan regresinya adalah $Y_1 = 15,428 + 0,018 X_1 - 0,137 X_2$ dengan arah koefisien regresi positif pada variabel pengayaan pekerjaan dan negatif pada keterikatan karyawan sehingga hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan dan keterikatan karyawan

berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan tidak terdukung, karena hanya keterikatan karyawan yang terbukti berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan, sedangkan pengayaan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk berhenti dari pekerjaan. Sedangkan hasil pengujian R² pada model ini menunjukkan angka 0,263 yang artinya adalah 26,3% keinginan untuk berhenti dari pekerjaan dipengaruhi oleh variabel pengayaan pekerjaan, dan keterikatan karyawan. Sedangkan hasil uji F pada model ini menunjukkan nilai 14,385 yaitu lebih besar dari F tabel 3,12 sehingga kedua variabel (pengayaan pekerjaan dan keterikatan pekerjaan) secara simultan mempengaruhi variabel komitmen organisasi.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Dari pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengayaan pekerjaan dan keterikatan merupakan variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan bahkan mempengaruhi 97% dari model, sehingga dapat dikatakan kedua variabel non-finansial tersebut, merupakan variabel yang menjadi kontributor utama bagi pembentukan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Vance (2006) dan Khalid (2014).
2. Pengayaan pekerjaan tidak berpengaruh pada keinginan untuk berhenti dari pekerjaan, karena dimungkinkan pekerja memang tidak keberatan atau menerima dampak positif dari pengayaan pekerjaan yang diterimanya, sehingga hipotesis yang menduga bahwa pengayaan pekerjaan akan membuat pekerja memiliki alasan untuk berhenti dari pekerjaan tidak terdukung. Hal ini sejalan dengan penelitian Yang & Lee (2009)

yang sama-sama tidak berhasil membuktikan pengaruh antara pengayaan pekerjaan dengan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan. Akan tetapi, keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan berhenti dari pekerjaan, yang artinya semakin terikat karyawan terhadap organisasi/pekerjaannya, maka dia semakin tidak ingin berhenti dari pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Saks (2006).

3. Dari temuan penelitian diatas, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada manajemen bahwa terdapat faktor-faktor yang bersifat non finansial, yang bukan berupa management reward, namun cukup memiliki pengaruh yang kuat dalam hal mempertahankan pekerja agar tidak memiliki keinginan untuk berpindah sehingga turnover ratio pada organisasi tersebut dapat diminimalisir, dan

akhirnya berdampak pada penghematan biaya rekrutmen tenaga kerja baru.

4. Keterbatasan penelitian ini secara umum terletak pada jumlah responden, area penelitian, dan juga adaptasi pernyataan penelitian dalam kuesioner yang mungkin tidak bisa sepenuhnya dimengerti oleh responden, sehingga pada penelitian berikutnya diperlukan perbaikan-perbaikan yang berarti.

DAFTAR REFERENSI

- Addae, H.M., Parboteeah, K.P. and Davis, E.E. (2006), "Organizational commitment and intentions to quit: an examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 14 No. 3, pp. 225-238.
- Anitha, D. J. (2014). "Antecedents of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance". *International Journal of Productivity and Performance*, 63(3), 308 - 323.
- Carmeli, F dan Weisberg, H. 2006. "Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions". *Journal of Information Technology Management*. Volume XIX, Number 4. Hal. 1-15
- Gondosiswanto, C. F., & Florencia, S. (2015). "Pengaruh Job Enrichment terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya". *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 1, 94 - 103.
- Gujarati. (2003). *Basic Econometrics* (Fourth ed.). McGraw-Hill.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Haryanto, R., & Suyasa, P. T. (2007). "Persepsi terhadap Job Characteristic Model, Psychological Well-Being dan Performance (Studi pada Karyawan PT. X)". *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, 67-92., 67-92.
- Hermawan, F. (2012, Agustus). "Pengaruh Job Enrichment terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi PT Fajar Surya Wisesa". *Bina Ekonomi, Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar*, 16(2), 93-104.
- Hong, E. N., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). "An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis". *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), 60-79.
- Khalid, A., Khalid, S., Waseem, A., Farooqi, Y. A., & Nazish, A. (2015). "Relationship Between Organizational Commitment,

- Employee Engagement And Career Satisfaction: A Case Of University Of Gujrat". *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 172-183.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., & Elyakim, N. (1995, Mei). "Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 277-288.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K. and Moncrief, W.C. (2001), "Antecedents and consequences of salesperson burnout", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 5/6, pp. 587-611.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008, Maret). "The Meaning of Employee Engagement" *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010, Desember). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). "Employee-organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover". San Diego: Academic Press.
- Mxenge, S. V., Dywily, M., & Bazana, S. (2014). "Organizational Stress and Employees Intention to Quit amongst Administrative Personnel at the University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa". *International Journal of Research in Social Science* pp. 20-26
- Nusatria, S., & Suharnomo. (2011). "Employee Engagement : Antecedens dan Konsekuensi, Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang". Retrieved from eprints.undip.ac.id: http://eprints.undip.ac.id/32106/1/Jurnal_Sandi_Nusatria.pdf
- Ridlo, I. A. (2012, Januari 5). n. "Turnover Karyawan, Kajian Literatur". *Serial Paper Manajemen*. iv.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21 No. 7.
- Sungkit, F. N., & Meiyanto, I. S. (2015, January). "Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai Mediator". *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 1(1), 61-73.
- Vance, R. J. (2006). "Employee Engagement and Commitment". *Human Resource Certification Institute (HRCI) ; Society for Human Resource Management (SHRM)*.
- Yang, S.-B., & Lee, K.-H. (2009, September). "Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction". *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-23.