



**PENGARUH STRES KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(*Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo*)**

THESIS

Oleh

Nurohma Afrianti

NIM 150820101031

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH STRES KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(*Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo*)**

THESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu
syarat untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)
dan mencapai gelar Magister
Manajemen

Oleh

**NUROHMA AFRIANTI
NIM 150820101031**

**PROGRAMSTUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Orangtua, adik, suami, dan anakku tercinta yang telah dengan setia menemani dan memberikan dukungan;
2. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
3. Teman-teman seperjuangan mahasiswa magister manajemen angkatan 2015;
4. Rekan-rekan kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo ;
5. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTO

Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang makruf, serta berpalinglah
daripada orang –orang yang bodoh.
(terjemahan Surat Al-A'raf ayat 199)^{*)}

^{*)} Departemen Agama Republik Indonesia. 2008. *AlQur'an dan Terjemah*. Bandung:
Diponegoro.

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nurohma Afrianti

NIM : 150820101031

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi, dan *Employee Engagemen Terhadap Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 03 Juli 2017

Yang Menyatakan,

Nurohma Afrianti
NIM. 150820101031

TESIS

**PENGARUH STRES KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(*Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo*)**

Oleh

**Nurohma Afrianti
NIM 150820101031**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Handriyono, M.Si.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul “ Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo)” telah disetujui pada :

Hari, tanggal : Kamis, 15 Juni 2017

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si
NIP. 19750106 200003 2 001

Dr. Handriyono, M.Si
NIP. 19620802 199002 1 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Hari Sukarno, M.M
NIP. 19600413 198603 1 002

PENGESAHAN

Tesis berjudul “ Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo)” karya Nurohma Afrianti telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal :

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua

Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D

NIP.19690329 199303 2 001

Anggota I

Anggota II

Dr. Diah Yulisetiari, M.Si
NIP. 19610729 198603 2 001

Dr. Hari Sukarno, M.M
NIP. 1961050 198802 1 001

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA
NIP. 19710727 199512 1 001

RINGKASAN

Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo); Nurohma Afrianti,150820101031;2017;407 halaman; Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja, iklim organisasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan, Kabupaten Probolinggo. Penelitian mengenai pengaruh stres kerja, iklim organisasi dan *employee engagement terhadap turnover intention* melalui kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan, Kabupaten Probolinggo. telah dilakukan dengan metode kuantitatif.

Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang merupakan tenaga non Pendidik. Sampel dalam penelitian sebanyak 83 orang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan olah data dengan analisis jalur, maka ditemukan bahwa variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah variabel Iklim Organisasi (X2) yaitu sebesar 0,512. Variabel Iklim Organisasi (X2) juga merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap Turnover Intention (Y) yaitu sebesar 0,413. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel Turnover Intention melalui intervening Kepuasan Kerja (Z) juga variabel Iklim Organisasi (X2) sebesar 0,5343. Dengan demikian variabel Iklim Organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap Turnover Intention baik secara langsung maupun dengan melalui perantara Kepuasan Kerja. Sedangkan variabel Employee Engagement berpengaruh paling kecil terhadap Turnover Intention baik secara langsung maupun dengan melalui perantara Kepuasan Kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa stres kerja, iklim organisasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan, Kabupaten Probolinggo

SUMMARY

The Effect of Work Stress, Organization Climate and Employee Engagement to Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable (Study at Education Office, Probolinggo District); Nurohma Afianti, 150820101031; 2017; 407 pages; Post Graduate Management Studies Program Faculty of Economics and Business Universitas Jember.

This study aims to determine the effect of job stress, organizational climate and employee engagement to turnover intention through job satisfaction of the staff of Education Office, Probolinggo District. This research using quantitative approach

This research is quantitative research type. The population of this study are all Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo employees not educators. The sample is 83 employees on Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Data analysis techniques used deskriptif analysis dan path analysis. Based on the data with path analysis, the independent variable that has the strongest influence on Job Satisfaction variable (Z) is Organizational Climate variable (X2) that is 0,512. Organizational Climate Variables (X2) is also a variable that has the strongest influence on Turnover Intention (Y) variable that is equal to 0.413. And independent variables that have the strongest influence on Turnover Intention variables

through intervening variable Job Satisfaction (Z) also Climate Organization variable (X2) of 0.5343. Thus Climate Organizational variable is the most influential variable to Turnover Intention either directly or through the intermediary Job Satisfaction. While the Employee Engagement variable has the least effect on Turnover Intention either directly or through the intermediary of Job Satisfaction. The results of research show that job stress, organizational climate and employee engagement to turnover intention through job satisfaction of employees of Education Office, Probolinggo District.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo)”. Tesis ini diajukan sebagai tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Universitas Jember.

Penulis juga menyadari penyelesaian penulisan tesis ini telah melibatkan banyak pihak, berkenaan dengan hal tersebut penulis menyampaikan terima kasih kepada,

1. Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Hari Sukarno, M.M. Selaku Kepala Program Study Management.
3. Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Handriyono, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan tesis ini;
4. Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D , Dr. Diah Yulisetianarini, M.Si. dan Dr. Hari Sokarno, M.M, selaku Dosen Penguji;
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Jember yang telah membagikan pengetahuannya;
6. Seluruh Staf Pengelola dan Administrasi Program Magister FEB Universitas Jember;
7. Orangtua, suami, anakku tercinta dan saudara tersayang yang telah memberikan semangat dalam penyelesaian studi;
8. Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil.i selaku Kepala Bidang Pembinaan Sekolah Dasar. yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program Pascasarjana;
9. Rekan-rekan kerja di Dinas Pendidikan yang telah memberikan dukungan pada penulis untuk menempuh Studi Magister Manajemen;
10. Teman-teman seperjuangan mahasiswa Magister Manajemen FEB UNEJ yang telah memberikan bantuan dan dukungan pada penulis selama menyelesaikan Studi S2;
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca sekalian. Saran, kritik, dan tanggapan dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Jember, 03 Juli 2017

Penulis

Nurohma Afrianti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR GRAFIK	xv
HALAMAN LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Stres Kerja.....	11
2.1.2 Iklim Organisasi.....	14
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	17
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	19
2.1.5 <i>Turnover Intention</i>	23
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Konseptual	26
2.4 Hipotesis Penelitian	27
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	42
3.2 Populasi dan Sampel	42
3.3 Jenis dan Sumber Data	43
3.4 Identifikasi Variabel	44
3.5 Definisi Operasional Variabel	44
3.6 Teknik Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran Variabel	47
3.7 Pengujian Instrumen Penelitian	49
3.8 Metode Analisis Data	50
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	56
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo	58
4.2 Hasil Penelitian	67
4.3 Pembahasan	124

	Halaman
4.4 Keterbatasan	130
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	132
5.2 saran/rekomendasi.....	133
DAFTAR PUSTAKA.....	134
LAMPIRAN.....	138

DAFTAR TABEL

2.1	Tinjauan Penelitian Terdahulu	33
4.1	Sumber Daya Manusia non Sumber Daya Pendidik Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo	67
4.2	Jenis Kelamin Responden.....	68
4.3	Usia Responden	68
4.4	Pendidikan Akhir Responden	69
4.5	Masa Kerja Responden.....	70
4.6	Validitas Instrumen Penelitian	71
4.7	Hubungan Jumlah Butir Pertanyaan dengan Reliabilitas Instrumen	72
4.8	Hasil Uji Reliabilitas	73
4.9	Distribusi Frekuensi Indikator Beban Kerja	74
4.10	Distribusi Frekuensi Indikator Tekanan dan Sikap Pimpinan	75
4.11	Distribusi Frekuensi Indikator Sarana Prasarana Kerja	77
4.12	Distribusi Frekuensi Indikator Konflik Antara Individu.....	78
4.13	Distribusi Frekuensi Indikator Balas Jasa	80
4.14	Distribusi Frekuensi Indikator Masalah Pribadi	82
4.15	Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja	83
4.16	Distribusi Frekuensi Indikator Kesesuaian Posisi/Jabatan.....	84
4.17	Distribusi Frekuensi Indikator Lingkungan Kerja	85
4.18	Distribusi Frekuensi Kemampuan dalam Menyelesaikan Tugas	86
4.19	Distribusi Frekuensi Indikator Pemberian Reward	88
4.20	Distribusi Frekuensi Indikator Hubungan Sosial	89
4.21	Distribusi Frekuensi Pemahaman Tujuan Organisasi	90
4.22	Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi.....	91
4.23	Distribusi Frekuensi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai	92
4.24	Distribusi Frekuensi Kesesuaian Penghasilan.....	94
4.25	Distribusi Frekuensi Kejelasan Karir Pegawai	95
4.26	Distribusi Frekuensi Ketersediaan K3	96
4.27	Distribusi Frekuensi Penggunaan Peralatan Pribadi Demi Kepentingan Kantor	97
4.28	Distribusi Frekuensi Kemauan untuk Kerja Lembur	98
4.29	Distribusi Frekuensi Variabel Employee Engagement	99
4.30	Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	100
4.31	Distribusi Frekuensi Kesesuaian Keahlian Pegawai dengan Job Deskripsinya	101
4.32	Distribusi Frekuensi Kesesuaian Beban Tanggung Jawab dengan Wewenang Masing-Masing Jabatan.....	102
4.33	Distribusi Frekuensi Jaminan Ketersediaan Dana untuk Membiayai Pekerjaan yang Sedang Berjalan.....	104
4.34	Distribusi Frekuensi Peran Pimpinan dalam Membangun Suasana Kerja.....	105
4.35	Distribusi Frekuensi Penghargaan atas Suatu Pekerjaan Adil dan Layak	107
4.36	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pegawai	108
4.37	Distribusi Frekuensi Ketertarikan pada Pekerjaan	109
4.38	Distribusi Frekuensi Keterkaitan dengan Organisasi	110
4.39	Distribusi Frekuensi Kesempatan untuk Mengembangkan Potensi Diri	112
4.40	Distribusi Frekuensi Komitmen terhadap Organisasi	113

4.41	Distribusi Frekuensi Ketidak-mampuan Organisasi Membutuhi Kebutuhan Pegawai.....	115
4.42	Distribusi Frekuensi Keinginan untuk Pindah Kerja	116
4.43	Distribusi Frekuensi Variabel Turnover Intention	117
4.44	Nilai Koefisien Jalur	118
4.45	Hasil Uji Hipotesis	120
4.46	Hasil Pengaruh Total.....	124

DAFTAR GAMBAR

Halaman

2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	34
3.1 Path Analysis	51
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	56
4.2 Hasil Analisis Jalur.....	122

Halaman

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisisioner Penilaian Stres kerja, iklim organisasi, <i>employee engagement</i> , kepuasan kerja dan <i>Turnover Intention</i>	138
2. Data Kuisisioner	144
3. Uji Validitas.....	145
4. Uji Reliabilitas	146
5. Uji Regresi	147

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi baik perusahaan swasta maupun institusi pemerintahan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan. Peran sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah dikenal sejak adanya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai. Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa hal-hal yang harus diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut menyangkut iklim organisasi, penanggulangan stres, motivasi, kepuasan kerja, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta meningkatkan mutu hidup dan kesejahteraan para karyawan atau pekerja (Bianca dan Susihono, 2012 : 169).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk mengubah individunya saja tetapi juga untuk peningkatan kualitas sistem dalam organisasi tersebut. Perubahan diawali dengan perubahan dari organisasinya dulu seperti organ-organ dari organisasi tersebut misalnya aturan-aturan dari organisasi, struktur organisasinya, atau dapat dikatakan pembenahan dalam kelembagaan organisasi tersebut terlebih dahulu, sehingga terbentuk iklim organisasi yang memungkinkan sumber daya manusianya menyesuaikan diri, karena kalau kemudian dia tidak dapat menaati peraturan maka akan mendapatkan sanksi dari organisasinya.

Kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah demikian bagus dapat terganggu, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya, oleh karena itu kondisi lingkungan kerja karyawan yang merupakan bagian organisasi perlu diperhatikan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan untuk pindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Manurung, 2012 : 169).

Keinginan untuk pindah (*turnover intention*) dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan untuk keluar dari tempat kerja antara lain faktor gaji, pekerjaan yang berat, jam kerja yang tidak fleksibel serta lingkungan kerja yang tidak mendukung. Sedangkan faktor individu yang dapat menyebabkan keinginan untuk keluar dapat berupa konflik keluarga-pekerjaan, stres kerja dan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Manurung, 2012). Hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi dan tingkat stres karyawan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang kemudian dapat menimbulkan niat untuk berhenti bagi karyawan yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Masalah stres kerja dalam kehidupan organisasi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Stres kerja tersebut yaitu orang menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Menurut Robbins (2013: 361) stres sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Stres dapat menjadi hambatan bagi pegawai untuk mencapai kepuasan kerja. Artinya stress kerja berpengaruh menurunkan tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan pada beberapa penelitian terdahulu, di antaranya Fitria (2015) dan Mamewe (2015). Penelitian Fitria (2015) yang dilakukan pada salah satu rumah sakit di Surabaya membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh negatif signifikan pada kepuasan kerja, yang juga meningkatkan *turnover intention* perawat. Sementara penelitian Mamewe (2015) yang dilakukan di Kantor Badan Keuangan dan asset Daerah Kabupaten Sorong hasilnya meskipun tidak signifikan, stress kerja berpengaruh negatif pada kepuasan kerja, yang juga meningkatkan *turnover intention* pegawai.

Wirawan (2007: 85) mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Semakin kondusif iklim organisasi semakin menunjang suasana kerja sehingga pegawai memperoleh kepuasan dalam bekerja. Pemikiran tersebut telah dibuktikan pada penelitian-penelitian terdahulu, di antaranya Fitria (2015), penelitian Mamewe (2015), dan penelitian Tadampali, dkk (2016). Penelitian Tadampali, dkk (2016) mengambil obyek penelitian pegawai PT Bank Sulawesi Tenggara. Ketiga penelitian tersebut membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat menekan atau menurunkan tingkat *turnover intention*.

Karyawan memegang peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan, karena karyawan jugalah yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan. Memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal, dapat dilakukan dengan memberikan ikatan dinas. Menurut Macey (2009) rasa *engaged* adalah suatu keterkaitan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya. Menurut penelitian Widjaja, dkk. (2013), jika perusahaan

memiliki karyawan yang rasa keterkaitannya tinggi akan membuat karyawan betah untuk bekerja di tempat tersebut, juga kepuasannya akan meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi berakibat pada tingkat *turnover* yang rendah (Widjaja, dkk, 2013). Penelitian Rachman dan Dewanto (2016) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan menurunkan tingkat *turnover intention*. Penelitian mereka membuktikan bahwa ada pengaruh *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* perawat di Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang. Menurut Robbins (2013: 295), terdapat bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan niat untuk keluar (*turnover intention*) dari perusahaan memiliki hubungan yang kuat terhadap perilaku *turnover*.

Menurut Baumruk dan Gorman dalam Widjaja, dkk (2012) jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain. Park dan Hwang (2012) berpendapat bahwa ketika karyawan *engaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal ini akan mendorong kepuasan dan berakibat pada rendahnya *turnover intention* karyawan.

Turnover intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa yang telah ditentukan. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, diantaranya hilangnya sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan sumber daya manusia berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan yang keluar sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali serta hilangnya nilai-nilai budaya kerja di perusahaan. Salah satu cara untuk menekan tingkat *turnover intention* tenaga kerja dengan meningkatkan keterikatan yang positif pada individu karyawan terhadap organisasi yang disebut *employee engagement*.

Employee engagement merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik (Rachman dan Dewanto, 2006). *Employee engagement* juga merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten. Schieman (2011: 30) mengartikan *engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari karyawan untuk membantu organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akbar (2013) menambahkan bahwa *employee engagement* ini dihubungkan dengan beragam konsekuensi bisnis yang lebih besar. Keterikatan dianggap sebagai elemen penting yang melekat pada tenaga kerja yang sehat. Menurut Abraham S (2012) kepuasan kerja adalah hal utama yang mempengaruhi *employee engagement*. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang rasa keterkaitannya tinggi akan membuat karyawan betah untuk bekerja di tempat tersebut, juga kepuasannya akan meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi berakibat pada tingkat *turnover* yang rendah (Widjaja, dkk, 2013).

Fenomena di atas tidak saja terjadi pada perusahaan swasta, tetapi juga pada institusi pemerintahan. Di era globalisasi yang penuh persaingan ini, telah terjadi reformasi di berbagai bidang kehidupan sebagai konsekuensi dari pesatnya pembangunan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Komunikasi dan informasi menimbulkan dampak yang signifikan di seluruh aspek kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara. Reformasi pemerintahan yang terjadi di Indonesia telah mengakibatkan terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari paradigma sentralistik ke arah desentralisasi yang ditandai dengan pemberian otonomi yang luas dan nyata kepada daerah dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Berdasarkan Undang-Undang tersebut dimana pemerintah memberikan kepada daerah otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab, sehingga kondisi ini mengubah konfigurasi penyelenggaraan manajemen pemerintahan di daerah. Pemberian otonomi daerah ini diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan (*empowering*), dan peran serta masyarakat dalam menata pembangunan daerah. Disamping itu, melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu

meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, kekhususan, serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam menyikapi perubahan yang terjadi seiring berlakunya Undang-Undang otonomi daerah tersebut, diperlukan kesiapan daerah dalam berbagai bidang pembangunan untuk membangun dan mengembangkan potensi daerahnya. Kesiapan daerah dari segi sumber daya manusia khususnya bidang aparatur pemerintahan daerah sebagai subyek dan obyek dari pelayanan dan pembangunan daerah merupakan faktor terpenting dalam proses pembangunan daerah menuju kesejahteraan masyarakat.

Dinas Pendidikan adalah institusi pelayanan pendidikan di bawah naungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo, Propinsi Jawa Timur yang beralamat di Jalan Raya Panglima Sudirman nomor 128, Kraksaan dengan jumlah pegawai 105 (seratus lima) orang. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki visi terwujudnya pendidikan yang berkualitas dan berkarakter. Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo antara lain meningkatkan ketersediaan dan keterjangkauan layanan pendidikan yang bermutu, meningkatkan mutu dan relevansi layanan pendidikan, meningkatkan tata kelola dan transparansi serta akuntabel layanan pendidikan. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai institusi penyelenggara layanan pendidikan bertanggung jawab kepada masyarakat untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas. Pemenuhan tanggung jawab tersebut tentunya akan dapat terwujud apabila institusi penyedia layanan pendidikan juga memilih kualitas yang baik. Hal tersebut dapat diwujudkan apabila Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki ketenaga kerjaan yang sehat.

Pada kenyataannya, banyaknya perubahan kebijakan seperti perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang sistem kerja berdampak pada perubahan aturan dan struktur organisasi. Perubahan Undang-Undang tentang dunia pendidikan juga berdampak pada perubahan strategi pencapaian visi pendidikan yang telah ditetapkan. Perubahan-perubahan tersebut mempengaruhi iklim organisasi dalam Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Iklim organisasi tersebut kurang mendukung untuk terwujudnya ketenaga kerjaan yang sehat dan

berkualitas, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang dapat memunculkan potensi stres dan pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

Angka *turnover* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo tergolong tinggi. Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, Tutug Edi Utomo, sampai dengan akhir tahun 2016 *turnover* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo pada kisaran 8% sampai 10%, sehingga rekrutmen dan *training* sangat sering dan harus dilakukan untuk mengganti posisi atau jabatan yang ditinggalkan oleh pegawai sebelumnya. *Turnover* pegawai kebanyakan terjadi pada kalangan pegawai yang belum berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil). *Turnover* di kalangan PNS jarang terjadi, hal ini terjadi karena adanya pemikiran di masyarakat bahwa PNS memiliki masa depan yang baik setelah mereka pensiun. Semakin tinggi pangkat golongan pada saat pensiun, semakin besar pula nilai Tunjangan Hari Tua (THT) yang mereka terima setiap bulannya.

Salah satu upaya meminimalkan angka *turnover* di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo adalah dengan memberikan bantuan dana pendidikan bagi pegawai berprestasi untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun bantuan dana pendidikan sangat terbatas baik jumlahnya maupun plafon nominalnya. Cara ini merupakan upaya Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo melaksanakan *employee engagement* untuk pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang berpotensi. Tetapi upaya ini ternyata tidak nampak mempengaruhi angka *turnover* pegawai. Hal ini disebabkan karena sasarannya adalah pegawai yang sudah berstatus PNS, sedangkan *turnover intention* umumnya terjadi di kalangan pegawai yang masih belum berstatus PNS, baik tenaga honorer maupun pegawai dengan status Calon PNS.

Berdasarkan permasalahan di atas, studi mengenai *turnover intention* pegawai pemerintahan khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo adalah hal yang penting dilakukan untuk memprediksi seberapa besar pengaruh stres kerja, iklim organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, di mana selanjutnya kepuasan kerja pegawai akan menekan angka *turnover intention* pegawai.

1.2. Perumusan Masalah

Perubahan-perubahan mendasar pada organisasi akan membawa dampak terhadap perilaku individu yang berada dalam organisasi. Setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh kepada perusahaan. Di era globalisasi, Indonesia harus melakukan reformasi dalam proses pendidikan, yaitu menciptakan sistem pendidikan yang lebih komprehensif dan fleksibel, sehingga para lulusan dapat memenuhi kebutuhan dunia kerja yang ada di masyarakat. Oleh sebab itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai penyedia layanan pendidikan bagi masyarakat harus meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara seperti mengadaptasi struktur organisasi, perbaikan sistem dan prosedur, penetapan sasaran jangka pendek dan jangka panjang, peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat dan upaya-upaya mendasar lainnya.

Perubahan yang dinamis di lingkungan pendidikan mempengaruhi iklim organisasi karena tuntutan untuk dapat mengatasi perubahan yang dibutuhkan. Di sisi lain perubahan-perubahan dan beban kerja yang semakin banyak sebagai dampak adanya perubahan berpotensi menimbulkan stres di kalangan pegawai. Kondisi tersebut mempengaruhi sulitnya pegawai mencapai kepuasan kerja yang diharapkan. Sementara di sisi organisasi, Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo berupaya menciptakan rasa keterlibatan atau keterkaitan dari pegawai kepada institusi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. *Employee engagement* yang dibangun Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo untuk memotivasi pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pada akhirnya Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo berharap agar pegawai memiliki kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dapat menekan angka *turnover* pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah .

- a. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja?

- b. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja?
- c. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja?
- d. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.
- b. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.
- c. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.
- d. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau acuan bagi pihak-pihak :

- a. Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan empirik mengenai penerapan fungsi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

- b. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam memahami perilaku organisasi khususnya dalam aspek sumber daya manusia dalam usaha meminimalkan stres kerja pegawai, menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi pegawai, dan menyusun kebijakan *employee engagement* dalam upaya memberikan kepuasan kerja pegawai dan menekan angka *turnover*.
- c. Peneliti lain dengan tema sejenis, diharapkan dapat menjadi acuan agar dapat dilakukan penelitian lebih mendalam.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Stres Kerja

Stres kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (Rivai, 2011: 108). Orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif (Hasibuan, 2012:204). Berikut ini adalah beberapa pengertian dan definisi stres kerja dirangkum dari beberapa sumber:

- a. menurut Handoko (2008:200), stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.
- b. menurut Sasono (2004:47), stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Jika kemampuan seseorang baru sampai angka 5 (lima) tetapi menghadapi pekerjaan yang menuntut kemampuan dengan angka 9 (sembilan), maka sangat mungkin sekali orang itu akan terkena stres kerja.
- c. menurut Spielberger D.C (Handoko, 2008: 193) mendefinisikan stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya objek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja tampak dari gejala

antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

2.1.1.1. Penyebab Stres Kerja

Menurut Hasibuan (2012: 204) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b. tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- c. waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- d. konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- e. balas jasa yang terlalu rendah.
- f. masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2013: 370) ada tiga kategori potensi pemicu stres kerja yaitu faktor lingkungan, faktor perusahaan, dan faktor pribadi.

a. Faktor Lingkungan

Faktor-faktor lingkungan dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Selain mempengaruhi desain struktur sebuah perusahaan, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres para karyawan dalam perusahaan. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi.
- 2) Ketidakpastian politik juga merupakan pemicu stres diantara karyawan.
- 3) Perubahan teknologi adalah faktor lingkungan ketiga yang dapat menyebabkan stres, karena inovasi-inovasi baru yang dapat membuat bentuk inovasi teknologi lain yang serupa merupakan ancaman bagi banyak orang dan membuat mereka stres.

b. Faktor Perusahaan

Faktor-faktor perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, meliputi: desain pekerjaan individual (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak fisik pekerjaan.

- 2) Tuntutan peran adalah beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambiguitas peran manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.
- 3) Tuntutan antar pribadi yaitu tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, tidak adanya dukungan dari kolega dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menyebabkan stres.

c. Faktor Pribadi

Faktor-faktor pribadi ini terutama menyangkut masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan kesulitan masalah disiplin dengan anak-anak merupakan masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan yang lalu terbawa sampai ketempat kerja. Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak daripada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka.

2.1.1.2. Dampak Stres Kerja

Dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan (Gitosudarmo, 2008: 54). Berikut ini beberapa dampak dan akibat yang ditimbulkan dari stres kerja:

- a. subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali emosi, penghargaan diri yang rendah, gugup, kesepian.
- b. perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok secara berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.

- c. kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental.
- d. fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas, dan dingin.
- e. organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing, dari mitra kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

2.1.2. Iklim Organisasi

Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (Simamora, 2005) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklm ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklm organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklm organisasi. Kelneer menyebutkan enam dimensi iklm organisasi sebagai berikut :

- a. *flexibility conformity*. fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklm organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. *resposibility* hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai elaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat dalam proses yang sedang berjalan.
- c. *standards*. perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
- d. *reward*. hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e. *clarity*. terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- f. *tema commitmen*. berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Stringer (Wirawan, 2007) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklm organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

- a. struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
- b. standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
- c. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
- e. dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
- f. komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

- a. dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- b. dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
- d. dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

2.1.3. *Employee Engagement*

Employee engagement pertama kali dikemukakan oleh kelompok peneliti Gallup (Endres dan Smoak, 2008). Mereka mengklaim bahwa *employee engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006).

Ada beberapa definisi dari *employee engagement* itu sendiri. Dalam kamus Wikipedia, *employee engagement* dijelaskan sebagai sebuah konsep yang dinilai dapat mengatur upaya-upaya karyawan yang sifatnya sukarela, yaitu ketika karyawan memiliki pilihan-pilihan, mereka akan bertindak lebih jauh untuk kepentingan organisasi mereka. Karyawan yang *engage* adalah seorang yang terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaannya (http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement). Menurut Paradise (2008), *employee engagement* adalah hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung. Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robinson, dkk, 2004). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Gallup, 2011), seperti dikutip oleh Saks (2006). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Robinson menyatakan bahwa masih terdapat sedikit riset akademis dan empiris pada topik yang sudah menjadi begitu populer ini. Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Beberapa literatur, terdapat beberapa definisi *engagement*. Saks (2006) mendefinisikan karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya.

Robinson dkk (2004) memberikan definisi *engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka.

Saks (2006) menemukan bahwa *meaningfulness*, keamanan, dan ketersediaan memiliki hubungan yang signifikan dengan *engagement*. Mereka juga menemukan bahwa *job enrichment* dan ketepatan tugas (*role fit*) merupakan prediktor positif bagi *meaningfulness*; penghargaan rekan kerja dan penyelia yang mendukung merupakan prediktor yang positif keamanan sedangkan ketaatan pada norma rekan kerja dan kesadaran diri merupakan prediktor negatif; dan ketersediaan sumber daya merupakan prediktor positif bagi ketersediaan secara

psikologis (*psychological availability*) sedangkan partisipasi pada kegiatan di luar sebagai prediktor negatif.

Menurut Saks (2006), model *engagement* lain terdapat dalam literatur *burnout* yang mendeskripsikan *job engagement* sebagai antitesis positif, di mana terdapat enam hal yang mempengaruhi *burnout* dan *engagement* : beban kerja, kontrol, *rewards* dan *recognition*, dukungan komunitas dan sosial, keadilan yang diterima, dan nilai. Saks berpendapat bahwa *job engagement* berhubungan dengan beban kerja yang seimbang (*sustainable workload*), kebebasan memilih dan mengendalikan, upah dan penghargaan yang pantas, komunitas kerja yang mendukung, kewajaran (*fairness*) dan keadilan (*justice*), serta pekerjaan yang berarti dan bernilai. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Dalam penelitian-penelitian terdahulu, seperti dikutip Saks (2006), Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan *engagement* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi dan memiliki hubungan negatif dengan *intention to quit* dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan perilaku peran ekstra (*extra-role behaviour*), yang sering juga disebut sebagai perilaku anggota organisasi atau *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*. Gallup Inc., telah mengembangkan dan mengidentifikasi 12 elemen penting yang berhubungan erat dengan *outcomes* penting bisnis. Elemen-elemen ini muncul dari riset pelopor yang dilakukan oleh Gallup yang menjadi prediktor terbaik kinerja kelompok kerja dan karyawan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2012: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan

suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Robbins dan Judge (2013: 113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Nelson dan Quick (2006: 136) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Selanjutnya Kinicki dan Kreitner (2005: 125) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson dan Quick (2006: 120) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robbins and Judge (2013: 121) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. *exit*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. *voice*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- c. *loyalty*, ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

- d. *neglect*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Menurut Hasibuan (2012: 203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- a. balas jasa yang adil dan layak.
- b. penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c. berat ringannya pekerjaan.
- d. suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f. sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g. sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2013: 128) ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal utama dengan mengingat dimensi-dimensi paling penting yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Selanjutnya Nelson dan Quick (2006: 120) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Byars dan Rue (2006: 275), menyatakan bahwa sistem *reward* organisasi sering mempunyai dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Disamping dampak langsung, cara *reward* ekstrinsik diberikan dapat mempengaruhi *reward* intrinsik (dan kepuasan) dari penerima. Sebagai contoh jika tiap orang menerima peningkatan gaji 5 persen adalah sulit untuk mendapatkan penyelesaian *reward*. Namun demikian jika kenaikan gaji dikaitkan langsung dengan kinerja, seorang karyawan yang menerima peningkatan gaji yang besar akan lebih mungkin mengalami perasaan penyelesaian dan kepuasan. Ada lima komponen utama kepuasan kerja yaitu:

- a. sikap terhadap kelompok kerja
- b. kondisi umum pekerjaan
- c. sikap terhadap perusahaan
- d. keuntungan secara ekonomi
- e. sikap terhadap manajemen

Komponen lain mencakup kondisi pikiran karyawan tentang pekerjaan itu sendiri dan kehidupan secara umum. Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan mungkin positif atau negatif. Kesehatan, usia, tingkat aspirasi, status sosial, kegiatan sosial dan politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 129) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan yaitu:

- a. *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. *discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan

antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

- c. *value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. *equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.
- e. *dispositional/genetic components* (komponen genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.1.5. Turnover Intention (Niat untuk Pindah)

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain. *Turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 125), perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan

menurut Rivai (2009: 238) *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Perputaran (*turnover*) dikelompokkan ke dalam beberapa cara yang berbeda antara lain:

- a. perputaran secara tidak sukarela: jadi berupa pemecatan (PHK) karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja.
- b. perputaran secara sukarela; dimana karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri.

Turnover Intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* dipengaruhi oleh stres kerja dan lingkungan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja, yaitu karakteristik individual dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual meliputi umur, pendidikan, serta status perkawinan sedangkan faktor lingkungan kerja terbagi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, serta lokasi pekerjaan sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, serta kualitas kehidupan kerjanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006. 144), *turnover* karyawan adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Namun *turnover* lebih mudah dilihat dari sudut pandang negatif saja. Padahal ada kalanya *turnover* justru memiliki implikasi-implikasi sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Organisasi selalu mencari cara untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama perputaran disfungsional yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan dan biaya rekrutmen. Walaupun pada kasus tertentu perputaran kerja terutama terdiri dari karyawan dengan kinerja rendah tetapi tingkat perpindahan karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru.

2.1.5.1. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006. 145), faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk pindah kerja (*turnover intention*) antara lain.

a. Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain umur, pendidikan dan status perkawinan.

b. 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, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut dan dapat menghilangkan keinginan pindah kerja (*turnover intention*).

Menurut Oetomo dalam Riley (2006. 2), keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu.

a. Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah/gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel.

b. Individu

Faktor individu yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan.

Menurut Rivai (2009:240), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut.

a. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja dibedakan menjadi dua yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif timbul karena tugas-tugas yang terlalu banyak yang diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, sedangkan secara kualitatif yaitu jika seseorang tidak dapat mengerjakan suatu tugas atau tugas yang diberikan tidak menggunakan keterampilan potensi yang sesuai dari tenaga kerja.

b. Lama Kerja

Pada dasarnya, karyawan yang ingin pindah dari tempat kerja disebabkan karena setelah lama bekerja, dimana harapan - harapan yang semula dari pekerjaan itu berbeda dengan kenyataan yang didapat. Adanya korelasi yang negatif antara masa kerja dengan kecenderungan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan perpindahan tenaga kerja. Perpindahan tenaga kerja ini lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat.

c. Dukungan Sosial

Dukungan sosial yang dimaksud adalah adanya hubungan saling membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan sosial memiliki pengaruh yang cukup besar dalam mendukung aspek psikologis karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan tenang, konsentrasi, termotivasi, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Sedangkan karyawan yang kurang mendapatkan dukungan sosial bisa mengalami frustrasi, stres dalam

bekerja sehingga prestasi kerja menjadi buruk, dan dampak lainnya tingginya absensi kerja, keinginan pindah kerja bahkan sampai pada berhenti bekerja.

d. Kompensasi

Kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak memadai akan menimbulkan terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diterima karyawan bukan dalam bentuk uang. Bentuk dari kompensasi nonfinansial yaitu lingkungan fisik/psikologi dimana seseorang bekerja.

2.1.5.2. Prediktor *Turnover*

Menurut Rivai (2009:129), ada beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai prediktor dari *turnover*, yakni.

a. Variabel Kontekstual (*Contextual Variables*)

Permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *turnover* adalah adanya alternatif-alternatif organisasi dan bagaimana individu tersebut menerima nilai atau menghargai perubahan kerja (*perceived costs of job change*). Variabel kontekstual ini tercakup didalamnya adalah.

1) Alternatif-alternatif yang ada di luar organisasi (*External Alternatives*)

Dikarenakan adanya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi di saat mereka memiliki tempat yang menjadi tujuan, maka literatur lebih menekankan pada persepsi mengenai alternatif eksternal sebagai prediktor dari *turnover intention* organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa angka pengangguran yang rendah berkaitan dengan peningkatan angka *turnover*.

2) Alternatif-alternatif yang ada di dalam organisasi (*Internal Alternatives*)

Bagi banyak karyawan, minat dan ketertarikan pada pekerjaan tidak hanya semata didasarkan pada posisi yang tersedia namun juga konteks organisasi secara keseluruhan. Ketersediaan dan kualitas pekerjaan yang bisa dicapai dalam organisasi bisa digunakan sebagai indeks utilitas dari *turnover* disamping persepsi terhadap alternatif eksternal. Karyawan tidak akan melakukan *turnover* dari organisasi jika dia merasa bahwa dia bisa atau mempunyai kesempatan untuk pindah (*internal transfer*) ke pekerjaan lain, di organisasi yang sama yang dianggapnya lebih baik.

3) Harga atau nilai dari perubahan kerja (*cost of job change*)

Individu meninggalkan organisasi seringkali dikarenakan tersedianya alternatif yang mendorong mereka untuk keluar dari organisasi. Namun ada faktor lain yang membuat individu memilih untuk tetap bertahan, yakni faktor keterikatan (*embeddedness*). Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Keterikatan menunjukkan pada kesulitan yang dihadapkan kepada individu untuk berpindah/mengubah pekerjaan, meski dia mengetahui adanya alternatif yang lebih baik. Salah satu faktor yang meningkatkan harga dari *turnover intention* adalah asuransi kesehatan dan *benefit* yang didapat dari organisasi (misal pension dan bonus-bonus).

b. Sikap Kerja (*Work Attitudes*)

Hampir semua model *turnover* dimulai dengan alasan yang menyatakan bahwa keputusan untuk *turnover* dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah.

1) Kepuasan Kerja (*Work Satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kepuasan ini adalah variabel memaksa. Kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai individu dengan apa yang disediakan oleh organisasi. Beberapa bentuk kepuasan adalah .

a) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh

- b) Kepuasan terhadap pembayaran
- c) Kepuasan terhadap promosi
- d) Kepuasan terhadap beban pekerjaan
- e) Kepuasan terhadap rekan kerja
- f) Kepuasan terhadap penyelia
- g) Kepuasan terhadap kondisi kerja

2) Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Beberapa teori menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor kuat yang menghambat terjadinya *turnover intention* dibanding faktor kepuasan.

3) Kejadian-Kejadian Kritis (*Critical Events*)

Kebanyakan orang jarang memutuskan apakah mereka tetap bertahan di pekerjaan yang ada ataupun tidak, dan tetap mempertahankan pekerjaan yang sama sebagai fungsi dari suatu pilihan dibanding dengan suatu kebiasaan. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain. Semua kejadian-kejadian tersebut bisa meningkatkan atau menurunkan kecenderungan seseorang untuk *turnover*, karena setiap kejadian bisa disikapi secara berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.

4) *Organizational Withdrawal*

Penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) adalah suatu konstruk yang menjelaskan berbagai variasi perilaku yang berkaitan dengan proses penarikan diri yang merupakan substitusi atau pertanda akan adanya keputusan melakukan *turnover*. Ada dua macam model penarikan diri, yaitu.

a) Mengurangi Jangka Waktu Dalam Bekerja (*Work Withdrawal*)

Karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.

b) Mencari Alternatif (*Search for Alternative*)

Pada model ini, ada keinginan dari individu yang bersangkutan untuk meninggalkan tempat ia bekerja secara permanen. Jika *turnover* adalah proses rasional, individu akan mencari alternatif sebanyak mungkin untuk mencari yang terbaik.

2.1.5.3. Kategori *Turnover*

Menurut Handoko (2008:56), berhentinya karyawan dari suatu perusahaan berdasarkan siapa yang memunculkan inisiatif untuk berhenti kerja, dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu .

a. *Turnover* yang terjadi sukarela (*Voluntary turnover*)

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain.

b. *Turnover* yang dipaksakan (*Involuntary turnover*)

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

a. Widjaja, Deborah Christine, dkk (2014)

Penelitian Widjaja, dkk (2014) menganalisis sejauh mana *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*

karyawan Swiss-belinn Surabaya. Jumlah populasi 60 orang. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software Smart PLS (Partial Least Square)*. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

b. Fitria, Novy (2015)

Fitria (2015) meneliti tentang pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada karyawan sebuah rumah sakit di Surabaya. Sampel penelitian berjumlah 50 orang, dipilih secara acak. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan pengolahan data menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara stres kerja dengan *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

c. Mamewe, Lanny (2015)

Mamewe (2015) meneliti tentang pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada pegawai negeri sipil di Kantor Badan Keuangan dan asset Daerah Kabupaten Sorong. Populasi penelitian berjumlah 32 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan pengolahan data menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Iklim Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, Iklim organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap *Turnover Intention*, dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

d. Rachman, Lutfi dan Dewanto, Aryo (2016)

Rachman dan Dewanto (2016) meneliti tentang pengaruh *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* perawat

di Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang. Sampel penelitian sebanyak 102 orang, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*), dengan pengolahan data menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* perawat di RS Wawa Husada Kepanjen Malang. Hasil penelitian juga menunjukkan ada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

e. Tadampali, Andi Caesar To, dkk (2016)

Tadampali, dkk (2016) meneliti pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap *turnover intention* dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di PT Bank Sulawesi Tenggara. Desain penelitian *Path Analysis* digunakan sebagai alat analisis untuk menentukan arah variabel yang diteliti serta menjustifikasi seberapa signifikan pengaruh variabel independen dan dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Populasi penelitian berjumlah 169 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan pengolahan data menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* secara langsung. Variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Melalui mediasi kepuasan kerja secara tidak langsung iklim organisasi tetap berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang disajikan dalam Tabel berikut ini.

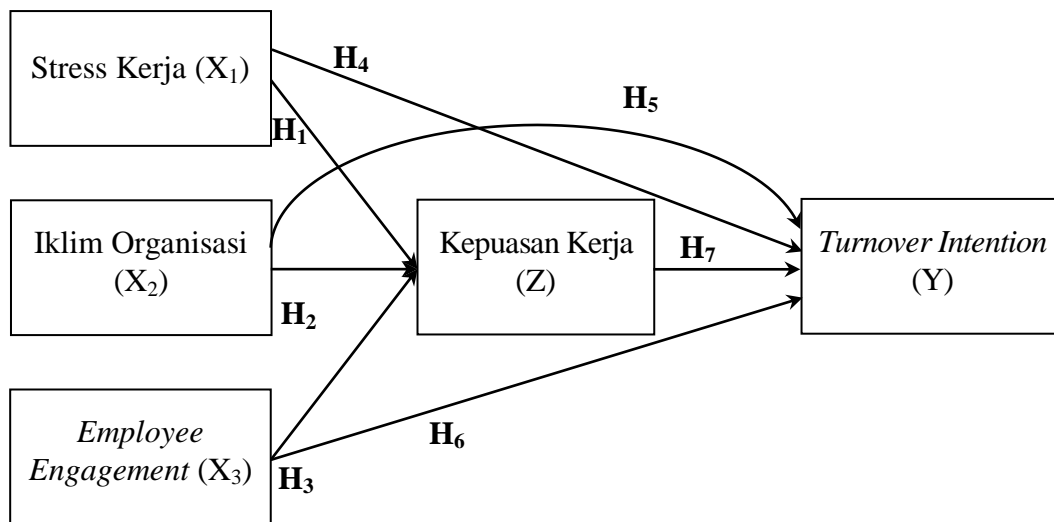
Tabel 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

	Widjaja, Deborah Christine, dkk (2014)	Fitria, Novy (2015)	Mamewe, Lanny (2015)	Rachman, Lutfi dan Dewanto, Aryo (2016)	Tadampali, Andi Caezar To, dkk (2016)
Obyek Penelitian	Karyawan Swiss-Belinn Surabaya	Rumah Sakit “X” Surabaya	PNS Kantor Badan Keuangan dan asset Daerah Kabupaten Sorong	Perawat RS Wava Husada Kepanjen Malang	Karyawan PT Bank Sulselbar
Var. Bebas	<i>employee engagement</i>	stres kerja, iklim organisasi	stres kerja, iklim organisasi	<i>employee engagement</i>	iklim organisasi
Var. Interven	kepuasan kerja	kepuasan kerja	kepuasan kerja	kepuasan kerja	kepuasan kerja
Var. Terikat	<i>turnover intention</i>	<i>turnover intention</i>	<i>turnover intention</i>	<i>turnover intention</i>	<i>turnover intention</i>
Metode Sampling	Penelitian Populasi	Penelitian Populasi	Penelitian Populasi	<i>Random Sampling</i>	Penelitian Populasi
Jumlah Sampel	60 responden	32 responden	32 responden	102 responden	169 responden
Metode Analisis	<i>Partial Least Square</i>	<i>Path Analysis</i>	<i>Path Analysis</i>	<i>Path Analysis</i>	<i>Path Analysis</i>
Hasil	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Terdapat pengaruh positif signifikan antara stres kerja dengan <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Stress Kerja pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Iklim Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> , Iklim organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap <i>Turnover Intention</i> , dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> perawat RS Wava Husada Kepanjen Malang. Ada pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.	Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> secara langsung. Kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Melalui mediasi kepuasan kerja secara tidak langsung iklim organisasi tetap berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber . Penelitian Terdahulu

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan fenomena yang diuraikan pada latar belakang, rumusan masalah, landasan teori dan kajian hasil penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka konseptual

Turnover dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula. Keinginan untuk pindah (*turnover intention*) dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu yang dapat menyebabkan keinginan untuk keluar dapat berupa konflik keluarga-pekerjaan, stres kerja serta rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan untuk keluar antara lain faktor gaji, pekerjaan yang berat, jam kerja yang tidak fleksibel serta lingkungan kerja yang tidak mendukung (Manurung, 2012).

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja tampak dari gejala antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Dampak stres kerja dapat

menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan (Gitosudarmo, 2008. 54).

Selain stres, faktor lain yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah iklim organisasi. Menurut Stinger dalam Wirawan (2007), iklim organisasi menentukan munculnya motivasi serta fokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Semakin kondusif iklim organisasi semakin menunjang suasana kerja sehingga pegawai memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Sementara upaya agar pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan strategi *employee engagement*. Widjaja, dkk (2012) jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dialami oleh pegawai, sebagai upaya mengurangi angka *turnover* pegawai. Perusahaan perlu mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat stres yang dialami oleh karyawan.

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan

pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-maraha, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif (Hasibuan, 2012. 204).

Dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan. Menurut Hasibuan (2012. 204) faktor-faktor penyebab stres karyawan, meliputi beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Menurut penelitian Mamewe (2015), meskipun tidak signifikan, stres kerja mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil di Kantor Badan Keuangan dan asset Daerah Kabupaten Sorong. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, adalah penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2015). Menurutnya, semakin tinggi tingkat stres kerja perawat sebuah rumah sakit di Surabaya maka semakin menurun tingkat kepuasan kerja.

H₁. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

b. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Luthans dalam Simamora (2004) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklm ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Fitria (2015) menyebutkan bahwa iklm organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat dan dapat menurunkan niat untuk pindah atau dengan kata lain semakin kondusif iklm organisasi maka akan semakin puas perawat akan pekerjaannya yang dapat menurunkan niat untuk pindah. Kepuasan kerja dapat memediasi secara negatif atas pengaruh iklm organisasi terhadap *turnover intention*.

Menurut Tadampali (2016), iklm organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Arah hubungan yang positif dari hasil uji regresi mengindikasikan dalam setiap peningkatan kualitas iklm organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja artinya semakin baik iklm organisasi perusahaan, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulawesi Tenggara Makassar.

H₂. Iklm organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

c. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010).

Engagement menumbuhkan sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya

memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka.

Menurut Widjaja, dkk (2014), *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pendapat itu sejalan dengan Rachman dan Dewanto (2016) yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja. *Employee engagement* perawat di RS Wava Husada ditunjukkan oleh sebagian besar responden yang menyatakan bahwa mereka bekerja dengan sepenuh hati, mempunyai semangat dalam bekerja, dan melakukan pekerjaannya hingga benar-benar selesai, meskipun banyak juga responden kurang bersedia untuk bekerja lembur dan mengerjakan pekerjaan di luar jam kerja. Kondisi ini diimbangi dengan kemauan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas di tempat kerja.

H₃. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

d. Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*

Dampak dan akibat yang ditimbulkan dari stres kerja menurut Gitosudarmo (2008: 54), bagi organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing, dari mitra kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang. Sehingga muncul niat untuk pindah *turnover intention*.

Hasil penelitian Fitria (2015) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja perawat di tempat kerja maka semakin menurun tingkat kepuasan kerja yang dapat menaikkan niat untuk pindah perawat. Apabila stres kerja dihubungkan secara langsung dengan *turnover intention*, hasilnya berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Artinya stress dapat menyebabkan pegawai berkeinginan untuk pindah. Senada dengan hasil penelitian tersebut, menurut penelitian Mamewe (2015) semakin tinggi stres

yang dialami oleh pegawai dalam bekerja maka akan semakin meningkatkan keinginan dari pegawai untuk keluar dari pekerjaannya.

H₄. Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

e. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Menurut Stinger (Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2015) membuktikan bahwa adanya hubungan negatif signifikan antara iklim organisasi dengan *turnover intention*, dengan kata lain semakin kondusif iklim organisasi maka akan semakin karyawan loyal kepada organisasi, sehingga karyawan tidak berniat untuk pindah. Sejalan dengan Fitria (2015), Tadampali (2016), menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

H₅. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

f. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Menurut Robinson dkk (2010) memberikan definisi *engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Widjaja dkk (2014) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

employee engagement yang kuat akan berdampak pada penurunan *turnover intention* karyawan di Swiss Belinn Surabaya.

Rachman dan Dewanto (2016) menyatakan adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*. *Employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Tingkat *turnover intention* perawat di RS Wava Husada berada pada kategori rendah, karena sebagian besar responden memiliki tingkat *employee engagement* yang cukup tinggi, terutama pada aspek emosional yang membuat banyak responden mau untuk mengerahkan seluruh energi dalam bekerja, dan bekerja hingga pekerjaan benar-benar selesai. Selain itu, perawat menyatakan bahwa mereka bekerja dengan sepenuh hati dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *employee engagement* yang kuat akan berdampak pada penurunan *turnover intention* perawat di RS Wava Husada Kepanjen.

H₆ . *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

g. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Menurut Hasibuan (2012: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Semakin baik tingkat kepuasan kerja akan semakin rendah tingkat *turnover intention*.

Pengaruh *kepuasan kerja* terhadap *turnover intention* adalah signifikan, ketika karyawan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja, maka akan semakin cenderung memiliki *turnover* yang rendah atau karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan (Widjaja dkk, 2014). Menurut Fitria (2015), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada perawat Rumah Sakit X di Surabaya. Kepuasan kerja yang rendah mampu meningkatkan *turnover intention*. Semakin rendah kepuasan kerja perawat maka akan semakin tinggi niat untuk pindah perawat tersebut. Sejalan dengan Tadampali (2016), kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap

turnover intention. Setiap peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan penurunan *turnover intention* artinya kepuasan kerja akan sangat membantu mengurangi *turnover intention* karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar. Demikian juga menurut Rachman dan Dewanto (2016), secara umum perawat di Rumah Sakit Wawa Husada mempunyai kepuasan kerja yang cukup tinggi yang ditunjukkan dengan banyak perawat yang menyukai pekerjaannya, menikmati bekerja dengan rekan kerjanya, dan bangga dengan pekerjaannya. Gambaran tersebut dapat menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang negatif antara variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di RS Wawa Husada Kepanjen. Hal ini berarti bila semakin tinggi kepuasan kerja maka akan menurunkan *turnover intention* karyawan di RS Wawa Husada Kepanjen.

H₇. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *causal research* desain, yaitu suatu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Sugiyono (2013. 37), tujuan utama *causal research* adalah untuk membuktikan hubungan sebab akibat antar variabel dan membandingkan pengaruh beberapa variabel terhadap suatu variabel sehingga dapat diketahui variabel yang dominan pengaruhnya terhadap suatu variabel.

Penggalian data penelitian ini menggunakan teknik survei yang dilakukan dengan kuesioner. Data diperoleh dari jawaban responden penelitian yang bersedia mengisi kuesioner.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan subyek penelitian. Menurut Sugiyono (2010.117), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda yang lain (Sugiyono, 2013. 117). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, yang bukan merupakan tenaga pendidik, berjumlah 105 orang.

Menurut Sugiyono (2013. 122), sampel adalah bagian dari populasi yang akan digunakan untuk menentukan sifat karakteristik yang dikehendaki dan dianggap dapat mewakili populasi (jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya). Penentuan ukuran sampel dari populasi menggunakan rumus Slovin. Penentuan ukuran sampel dengan rumus Slovin memiliki fleksibilitas untuk jumlah populasi dan tingkat signifikan yang diharapkan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti memilih menggunakan rumus Slovin untuk

menentukan ukuran sampel. Besar sampel yang diambil dihitung menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2013. 131) sebagai berikut.

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

Dimana.

n . Jumlah sampel

N . Jumlah populasi

d2 . Presisi yang ditetapkan

Jumlah populasi penelitian ini ada 105 orang, dengan jumlah populasi tersebut, dan derajat kepercayaan 95%, maka ukuran sampel ditentukan batas kesalahan 5%, sehingga jumlah sampel adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2013. 131).

$$\begin{aligned} n &= \frac{105}{105 (0,05)^2 + 1} \\ &= \frac{105}{0,2625 + 1} \\ &= 83,168 \text{ (dibulatkan menjadi 83)} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebesar 83 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data diperlukan dalam penelitian ini dikelompokkan dalam dua jenis data, yaitu.

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber yang bersangkutan melalui penyebaran kuesioner selama penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini data primer yang didapat adalah jawaban setiap responden pada setiap kuesioner yang diberikan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber lain yang memiliki kaitan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data ketenaga kerjaan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, informasi yang didapat dari internet berupa profil Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dan jurnal.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2013). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah .

a. Variabel Bebas (Independen)/ Variabel Eksogen

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (variabel terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas meliputi.

1. Stres Kerja (X_1)
2. Iklim Organisasi (X_2)
3. *Employee Engagement* (X_3)

b. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *intervening* adalah kepuasan kerja (Z).

c. Variabel Terikat (Dependen) / Endogen

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo (Y).

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel yang digunakan adalah sebagai berikut.

a. Stres Kerja (X_1)

Stres kerja adalah suatu perasaan yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman, atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja, atau situasi

kerja tertentu. Dalam lingkungan organisasi stres kerja dapat disebabkan karena adanya tekanan untuk menghindari kekeliruan dalam menyelesaikan tugas, beban kerja yang berlebihan, dan kondisi kerja yang tidak kondusif.

Indikator stres kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah.

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti beban kerja yang berlebihan dan sulit.
- 2) Kepemimpinan organisasi, berhubungan dengan tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil.
- 3) Sarana dan prasarana kerja yang kurang menunjang untuk menyelesaikan masalah.
- 4) Tuntutan Pribadi, merupakan tekanan dan konflik antara individu dengan pimpinan atau pegawai yang lain.
- 5) Balas jasa yang terlalu rendah
- 6) Masalah – masalah pribadi seperti masalah keluarga, dan lain - lain.

b. Iklim Organisasi (X_2)

Iklim organisasi adalah pola lingkungan yang menentukan muncul-nya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal, sehingga berpengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Indikator iklim organisasi dalam penelitian ini mengacu pada enam dimensi yang diperlukan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

- 1) Kesesuaian posisi/jabatan pegawai dalam struktur organisasi.
- 2) Kondisi kerja (lingkungan) yang mendukung suasana kerja.
- 3) Kemampuan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai target.
- 4) Pemberian *reward*.
- 5) Hubungan sosial.
- 6) Pemahaman pegawai tentang tujuan organisasi.

c. *Employee Engagement* (X_3)

Employee engagement adalah antusiasme pegawai dalam bekerja, yang terjadi karena pegawai mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategi perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa terikat (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Indikator yang digunakan adalah.

- 1) Pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk memenuhi persyaratan jabatan maupun mempersiapkan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi.
- 2) Kesesuaian penghasilan dengan beban tugas/jabatan.
- 3) Kejelasan karir pegawai.
- 4) Ketersediaan sarana prasarana keselamatan dan kesehatan kerja (K3).
- 5) Kesiapan untuk menggunakan peralatan pribadi demi kepentingan kantor.
- 6) Kemauan untuk bekerja lembur.

d. Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai. Dalam penelitian ini indikator Kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut.

- 1) Kondisi pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.
- 2) Kesesuaian keahlian pegawai dengan job deskripsinya.
- 3) Kesesuaian beban tanggung jawab dengan wewenang masing-masing jabatan.
- 4) Jaminan ketersediaan dana untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan.
- 5) Peran pimpinan dalam membangun suasana kerja.
- 6) Penghargaan atas suatu pekerjaan telah berlaku adil dan layak.

e. *Turnover Intention* Pegawai (Y)

Turnover Intention adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pengukuran *Turnover Intention* yang digunakan dalam penelitian ini dijabarkan dapat pernyataan-pernyataan berikut.

- 1) Ketertarikan pada pekerjaan.

Ketertarikan pada jenis pekerjaan dapat menjadi motivasi pegawai untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

- 2) Keterkaitan dengan organisasi.

Seberapa kuat keterkaitan pegawai dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo secara emosional.

3) Kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

Kesempatan untuk maju dan pengembangan karir akan menimbulkan rasa aman bagi pegawai bahwa dia memiliki masa depan karier yang baik di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo

4) Komitmen terhadap organisasi.

Komitmen seseorang terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dan tujuan organisasinya merupakan salah satu alasan pegawai untuk bertahan dalam pekerjaannya.

5) Ketidak mampuan organisasi memenuhi kebutuhan pegawai.

Pegawai memiliki kebutuhan pribadi dalam kehidupannya, jika organisasi tempat bekerja telah memberikan imbalan yang dapat mencukupi kebutuhan tersebut, akan mengurangi alasan yang menimbulkan keinginan pegawai untuk mencari pekerjaan lain demi memenuhi kebutuhan hidupnya.

6) Keinginan untuk pindah kerja.

Kondisi perasaan pegawai saat ini, apakah ada keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

3.6 Teknik Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Dikemukakan Sugiyono (2013. 173) bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian akan dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan.

Setelah menentukan tipe skala yang akan digunakan dalam penelitian, tahap selanjutnya adalah membuat kuesioner. Kuesioner merupakan seperangkat pertanyaan formal untuk memperoleh informasi dari responden. Dalam pembuatan kuesioner terdapat tiga tujuan. Pertama, untuk menerjemahkan kebutuhan informasi peneliti dalam satu set pertanyaan/pernyataan/*statement* spesifik bahwa responden bersedia dan mampu menjawab. Kedua, kuesioner yang ditulis mampu

untuk memotivasi responden untuk terlibat dan bekerja sama. Ketiga, kuesioner yang dibuat harus dapat meminimalkan kesalahan jawaban (Malhotra, 2012. 332).

Bentuk pertanyaan yang ada di dalam kuesioner dapat bersifat pertanyaan positif dan negatif. Hal ini dilakukan agar responden berhati-hati dalam menjawab dan tidak terjadi konsistensi jawaban (Malhotra, 2012. 345). Dalam setiap *statement* yang bersifat negatif, dapat digunakan garis bawah pada kata yang menunjukkan arti negatif dari *statement* tersebut. Penggunaan tanda garis bawah bertujuan untuk memberikan petunjuk pada peneliti bahwa pertanyaan tersebut memiliki sifat negatif. Cara lain yaitu, dalam setiap *statement* yang bersifat negatif, digunakan tanda (R) yang memiliki arti *reverse*. Tanda (R) akan memberikan petunjuk pada peneliti bahwa pertanyaan tersebut memiliki sifat negatif. Selain itu, pertanyaan yang memiliki tanda (R) akan mengalami pembalikan nilai dalam perhitungan hasil dari jawaban atas pertanyaan yang bersifat negatif tersebut. Contohnya, dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* 5 poin. Proses skoring dalam pertanyaan positif menggunakan angka-angka sebagai berikut. 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) netral, 4) setuju, dan 5) sangat setuju. Apabila pertanyaan yang bersifat negatif di *reverse*, maka skoring angka menjadi kebalikan dari pertanyaan positif seperti. 1) sangat setuju, 2) setuju, 3) netral, 4) tidak setuju, 5) sangat tidak setuju (Malhotra, 2012. 346).

Kategori skor jawaban pada kuesioner untuk variabel Iklim Organisasi (X_2) dan *Employee Engagement* (X_3), serta *Turnover Intention* pegawai (Y) adalah sebagai berikut.

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Netral (N) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

Sedangkan kategori skor jawaban untuk Stres Kerja (X_1) berbeda. Kategori skor jawaban variabel Stres Kerja (X_1) adalah sebagai berikut.

Sangat Setuju (SS) = skor 1

Setuju (S) = skor 2

Netral (N)	= skor 3
Tidak Setuju (TS)	= skor 4
Sangat Tidak Setuju (STS)	= skor 5

3.7. Pengujian Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Arikunto, 2010. 144). Uji validitas ini akan mengukur sejauhmana suatu alat pengukur apa yang ingin diukur, dan instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat mengukur apa saja yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013. 190). Untuk uji validitas digunakan rumus korelasi *Product moment pearson* berikut ini (Sugiyono, 2013. 191) .

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

dimana

n = jumlah data observasi

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

r = koefisien korelasi *product moment pearson's*

nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak valid. Sebaliknya, jika lebih kecil dari 0,05 maka instrumen tersebut dapat dikatakan *valid* dengan menggunakan bantuan komputer *software* SPSS.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat ukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini

menggunakan reliabilitas metode alpha (α). Metode alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Nasution, 2001. 23).

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

dimana.

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata - rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan.

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskripsi

Analisis ini bersifat uraian atau penjelasan dengan membuat tabel-tabel, mengelompokkan, menganalisis data berdasarkan pada hasil jawaban kuesioner yang diperoleh dari tanggapan responden dengan menggunakan tabulasi data.

3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Ridwan dan Kuncoro, 2007.3). Manfaat *path analisis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Mengingat variabel-variabel tersebut bersifat kualitatif dan menggunakan skala ordinal, maka agar dapat diolah menggunakan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan regresi linear berganda, terlebih dahulu harus diubah dari skala ordinal menjadi skala interval.

Setelah data telah ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan *Methods of Succesive Interval* maka data diolah menggunakan analisis jalur dengan pendekatan analisis regresi linear berganda. Menurut Sarwono (2006.150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut .

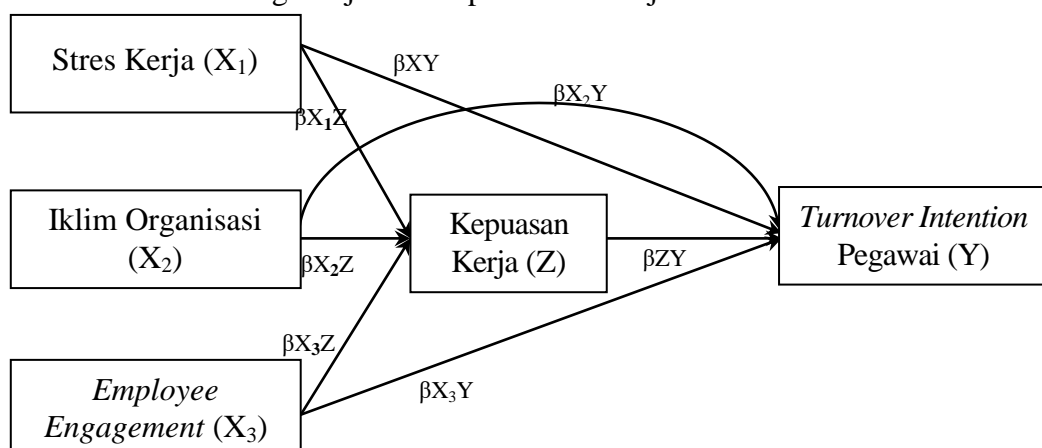
- Semua variabel berskala interval
- Pola hubungan antar variabel bersifat linear
- Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi korelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya, serta
- Model hanya bersifat searah

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software SPSS 18 for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur.

Kaidah pengujian signifikan dalam pengujian SPSS (Ridwan dan Kuncoro, 2007:117) adalah.

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $[0,05 \leq Sig]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $[0,05 \geq Sig]$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Berikut ini adalah diagram jalur maupun koefisien jalur.



Gambar 3.1. *Path Analysis*
Sumber data : diolah

Keterangan.

β_{X_1Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap $Z = DE_{X_1Z}$

β_{X_2Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap $Z = DE_{X_2Z}$

β_{X_3Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap $Z = DE_{X_3Z}$

β_{X_1Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap $Y = DE_{X_1Y}$

β_{X_2Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap $Y = DE_{X_2Y}$

β_{X_3Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap $Y = DE_{X_3Y}$

β_{ZY} = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap $Y = DE_{ZY}$

Persamaan Menghitung Pengaruh Total (*Total Effect*)

$$Total\ Effect = Direct\ Effect + Indirect\ Effect$$

di mana.

$$Direct\ Effect = DE_{X_1Y} + DE_{X_2Y} + DE_{X_3Y} + DE_{X_1Z} + DE_{X_2Z} + DE_{X_3Z} + DE_{ZY}$$

$$Indirect\ Effect = IE_{X_1Y} + IE_{X_2Y} + IE_{X_3Y}$$

Keterangan.

$$IE_{YX_1=X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y}$$

$$IE_{YX_2=X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y}$$

$$IE_{YX_3=X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y}$$

3.8.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan uji signifikansi, bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut .

a. Merumuskan Hipotesis

H_0 . $\beta_{X_1Z}, \beta_{X_2Z}, \beta_{X_3Z}, \beta_{X_1Y}, \beta_{X_2Y}, \beta_{X_3Y}, \beta_{ZY} = 0$; berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen.

H_a . $\beta_{X_1Z}, \beta_{X_2Z}, \beta_{X_3Z}, \beta_{X_1Y}, \beta_{X_2Y}, \beta_{X_3Y}, \beta_{ZY} \neq 0$; berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen.

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$, atau *confidence interval* sebesar 95%

c. Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan-ketentuan dibawah ini .

1. Apabila signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
2. Apabila signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel berikutnya.

3.8.4 Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang Stres Kerja (X_1), Iklim Organisasi (X_2) dan *Employee Engagement* (X_3), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Turnover Intention* pegawai (Y) melalui variabel intervening yakni Kepuasan Kerja (Z). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila masing-masing koefisien jalur terbukti signifikansi, maka untuk proses perhitungannya adalah sebagai berikut.

- a. Identifikasi sub-struktur dan persamaan.

Dalam penelitian ini, identifikasi sub-struktur dan persamaan yang akan dihitung dari koefisien jalur langsung dari diagram yang dihasilkan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2013 : 143)

$$Z = \beta_{X_1Z}X_1 + \beta_{X_2Z}X_2 + \beta_{X_3Z}X_3 + e_i$$

$$Y = \beta_{X_1Y}X_1 + \beta_{X_2Y}X_2 + \beta_{X_3Y}X_3 + \beta_{ZY}Z + e_i$$

Keterangan.

- Z = Kepuasan Kerja pegawai
- Y = *Turnover Intention* pegawai
- β = Koefisien jalur
- X_1 = Stres Kerja
- X_2 = Iklim Organisasi
- X_3 = *Employee Engagement*
- e_i = estimasi penyimpangan (*error*)

- b. Identifikasi persamaan pengaruh tidak langsung.

Dalam penelitian ini, identifikasi persamaan untuk menghitung pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2013: 144).

$$Y = \beta_{X_1Z}, \beta_{X_1Y} X_1 + \beta_{X_2Z}, \beta_{X_2Y} X_2 + \beta_{X_3Z}, \beta_{X_3Y} X_3 + \beta_{ZY} Z + e_i$$

Keterangan.

- Z = Kepuasan Kerja pegawai
 Y = *Turnover Intention* pegawai
 β = Koefisien jalur
 X₁ = Stres Kerja
 X₂ = Iklim Organisasi
 X₃ = *Employee Engagement*
 e_i = estimasi penyimpangan (*error*)

c. Identifikasi pengaruh total.

Pengaruh total dihitung dari pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung.

Apabila terdapat jalur yang tidak signifikansi maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghitung jalur yang tidak signifikan. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh adalah sebagai berikut.

a. Pengujian Validitas Model

1. Koefisien Determinasi Total (R^2_m)

Total keragaman data dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus.

$$R^2 = (\beta_{X_1Y} \quad \beta_{X_2Y} \quad \beta_{X_3Y}) \begin{pmatrix} r_{X_1Y} \\ r_{X_2Y} \\ r_{X_3Y} \end{pmatrix}$$

2. Teori *Trimming*

Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur jalur yang tidak signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Kemudian dari jalur yang baru tersebut kembali dihitung masing-masing koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Langkah perhitungannya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh total variabel *independent* terhadap variabel *dependent* melalui variabel *intervening*

kemudian menghitung residual variabel atau variabel selain variabel bebas dan variabel *intervening* yang mempengaruhi variabel terikat tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut.

a) Menghitung pengaruh langsung (*Direct effect* atau DE)

1) Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

$$DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z$$

2) Pengaruh variabel Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). $DE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Z$

3) Pengaruh variabel *Employee Engagement* (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) . $DE_{X_3Z} = X_3 \rightarrow Z$

4) Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) . $DE_{X_1Y} = X_1 \rightarrow Y$

5) Pengaruh variabel Iklim Organisasi (X_2) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) . $DE_{X_2Y} = X_2 \rightarrow Y$

6) Pengaruh variabel *Employee Engagement* (X_3) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) . $DE_{X_3Y} = X_3 \rightarrow Y$

7) Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) . $DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$

b) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh Stres Kerja (X_1) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) . $IE_{X_1Y} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

2) Pengaruh Iklim Organisasi (X_2) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) . $IE_{X_2Y} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

3) Pengaruh *Employee Engagement* (X_3) terhadap *Turnover Intention* Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) . $IE_{X_3Y} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$

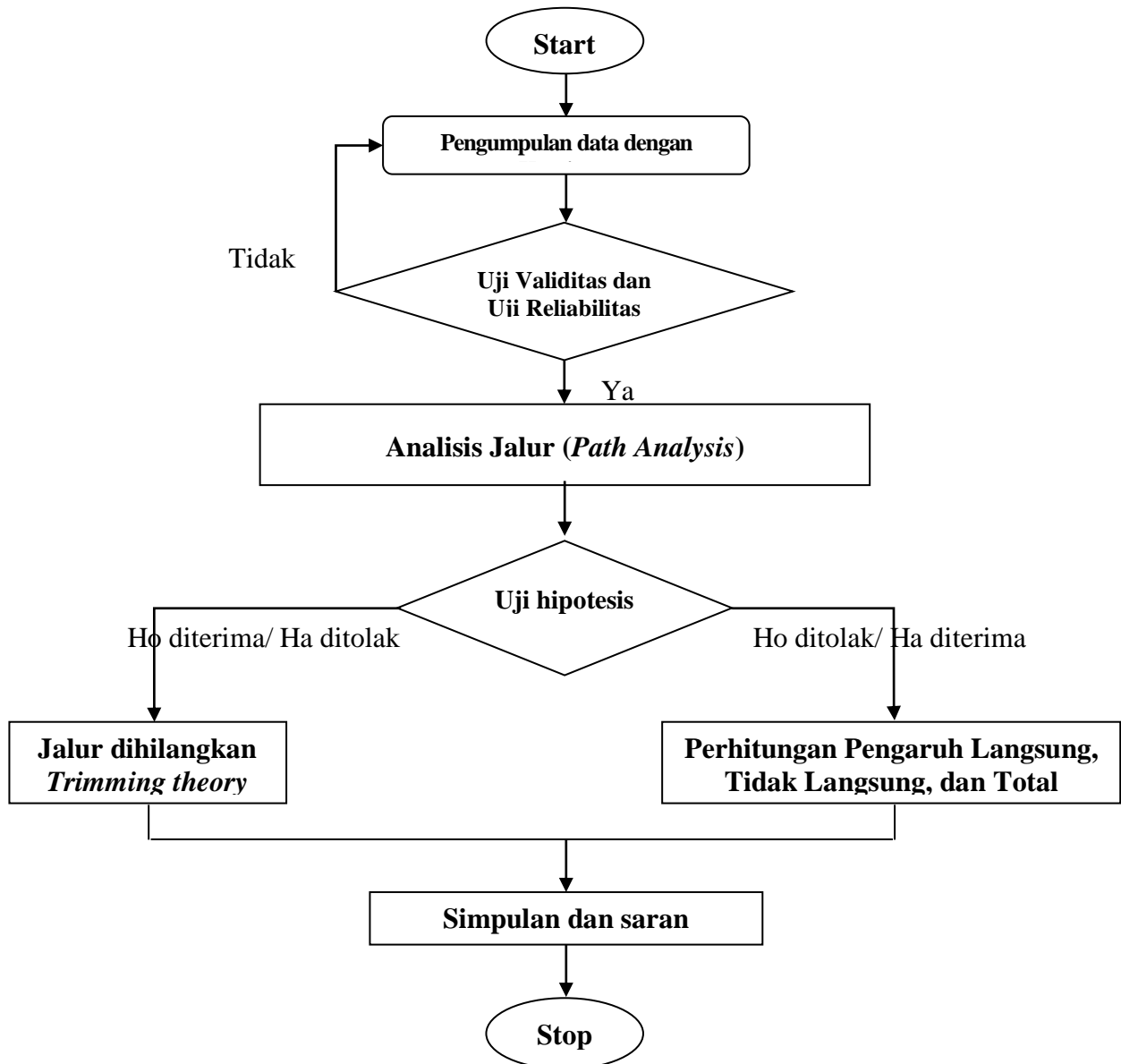
c) Menghitung Pengaruh total (*Total Effect* atau TE)

$$Total\ Effect = Direct\ Effect + Indirect\ Effect$$

$$TE = DE + IE$$

3.9. Kerangka Pemecahan Masalah

Secara skematis pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Start adalah awal dimulainya penelitian.

2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan pada responden.
3. Menggunakan uji validitas dan reliabilitas terhadap data untuk mengetahui sejauh mana keandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
4. Melakukan analisis jalur (*path analysis*) mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung masing-masing variabel X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y .
5. Melakukan pengujian secara parsial dengan uji hipotesis. Jika hasilnya H_0 diterima dan H_a ditolak, selanjutnya adalah langkah 8. Jika hasilnya H_0 ditolak dan H_a diterima, selanjutnya adalah langkah 9.
6. Jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka jalur tersebut perlu untuk dihilangkan (*trimming theory*).
7. Jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran.
9. Stop adalah akhir dari sebuah penelitian.

BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo

Dinas Pendidikan merupakan unsur pelaksana pemerintahan daerah, dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pendidikan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendidikan. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Dinas Pendidikan mempunyai fungsi .

- a. Perumusan kebijakan di bidang Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal mengacu standar nasional pendidikan.
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kurikulum muatan lokal Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Non Formal, pembinaan bahasa dan sastra daerah.
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kinerja layanan Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal.
- d. Pelaksanaan administrasi penerbitan ijin Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- e. Pembinaan terhadap UPT dan Kelompok Jabatan Fungsional Dinas Pendidikan.
- f. Penataan dan pemerataan pendidik dan tenaga kependidikan dalam daerah.
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati

4.1.1. Visi dan Misi Tujuan Organisasi

Visi dan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo harus mampu mendukung visi dan misi dari Kabupaten Probolinggo secara utuh. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai unsur pelaksana di bidang pendidikan memiliki visi *"Terwujudnya Layanan Pendidikan yang Berkualitas dan*

Berkarakter”.

Visi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo akan dapat dicapai dengan

melaksanakan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, yaitu:

- a. Mewujudkan Layanan Pendidikan yang Berkualitas, Berkarakter, Meluas dan Merata
- b. Mewujudkan Tata Kelola Layanan Pendidikan yang Transparan dan Akuntabel

4.1.2. Susunan Organisasi

Susunan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo adalah sebagai berikut.

- a. Kepala Dinas

Kepala Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam kewenangan desentralisasi di bidang pendidikan dan tugas lain yang diberikan Bupati. Uraian tugas Kepala Dinas Pendidikan, sebagai berikut :

1. Membantu Bupati dalam bidang tugasnya;
2. Memberikan kebijakan dalam penyusunan program Dinas Pendidikan;
3. Membina dan mengarahkan administrasi pendidikan TK, SD/MI, SLB, SMP/MTs, dan pendidikan luar sekolah;
4. Mengarahkan dan mengurus kurikulum TK, SD/MI, SLB, SMP/MTs, dan pendidikan non formal;
5. Menata dan mengurus sarana prasarana pendidikan pada TK, SD/MI, SLB, SMP/MTs, dan pendidikan luar sekolah;
6. Mengarahkan dan mengurus bantuan kependidikan persekolahan dan pendidikan luar sekolah;
7. Membina pelaksanaan tugas UPTD;

8. Membina pelaksanaan tugas pengawas TK/SD, SMP, dan tugas pengawas mata pelajaran/bidang studi;
9. Memberi petunjuk kepada bawahan baik lisan maupun tertulis;
10. Membuat DP-3 Pegawai sesuai dengan kewenangannya dan Kenaikan Gaji Berkala;
11. Melaporkan seluruh pelaksanaan tugas kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah Kabupaten;
12. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

b. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan urusan dan memberikan pelayanan teknis dibidang umum dan kepegawaian, keuangan serta perencanaan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud mempunyai fungsi.

1. Pelaksanaan penyusunan rencana program, pembinaan organisasi dan tatalaksana;
2. Penyelenggaraan dan pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan barang milik daerah;
3. Pembinaan, pemberian dukungan dan pengawasan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan, kerumahtanggaan, kearsipan dan barang milik daerah pada Dinas Pendidikan serta UPT;
4. Pengoordinasian dan pengumpulan data penyusunan rencana program dan anggaran;
5. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran dan pertanggungjawaban keuangan;
6. Penyusunan, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi Standar Operasional Prosedur (SOP)

7. Pengoordinasian penyusunan peraturan perundang-undangan;
8. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

c. Sub Bagian Perencanaan

Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah bahan perumusan kebijakan, melaksanakan koordinasi dan menyusun evaluasi serta laporan di bidang administrasi perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis teknologi informasi di lingkungan Dinas Pendidikan. Fungsi Sub Bagian Perencanaan.

1. pengumpulan, pengolahan, penyiapan data administrasi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program;
2. penyusunan dan penerapan standar operasi dan prosedur layanan administrasi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi program dan informasi publik;
3. pelaksanaan koordinasi dan pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program berbasis teknologi informasi;
4. penyusunan neraca pendidikan tahunan, profil pendidikan tahunan, laporan kinerja tahunan; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsi.

d. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan tata usaha umum dan mengelola administrasi kepegawaian di lingkungan Dinas Pendidikan. Fungsi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian:

1. pengumpulan, pengolahan, penyiapan data administrasi umum dan kepegawaian;

2. penyusunan dan penerapan standar operasi dan prosedur layanan administrasi umum, kepegawaian dan informasi publik;
3. pembinaan dan peningkatan kinerja sumber daya aparatur;
4. pelaksanaan manajemen asset daerah, arsip, keamanan dan kebersihan kantor; dan
5. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsi.

e. Sub Bagian Keuangan

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan penatausahaan keuangan di lingkungan Dinas Pendidikan. Fungsi Sub Bagian Keuangan:

1. pengumpulan, pengolahan, penyiapan data administrasi keuangan;
2. penyusunan dan penerapan standar operasi dan prosedur layanan administrasi keuangan dan informasi publik;
3. penyusunan bahan pengelolaan keuangan di bidang pengelolaan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan pendidikan non formal;
4. pelaksanaan koordinasi perencanaan, pengajuan dan pertanggungjawaban administrasi keuangan;
5. pelaksanaan koordinasi penyusunan laporan keuangan; dan
6. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsi.

f. Bidang Pendidikan Pra Sekolah, Sekolah Dasar dan Non Formal

Bidang Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Pendidikan Non Formal (PNF) mempunyai tugas melaksanakan penyusunan

bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan pendidikan anak usia dini dan pendidikan non formal. Bidang Pendidikan Pra Sekolah, Sekolah Dasar dan Non Formal membawahi:

1. penyusunan bahan perumusan kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
2. penyusunan bahan koordinasi kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
3. pelaksanaan kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
4. penyusunan bahan penetapan kurikulum muatan lokal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
5. penyusunan bahan penerbitan izin pendirian, penataan dan penutupan satuan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
6. penyusunan bahan pembinaan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
7. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
8. pelaporan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
9. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal, membawahi :

1. seksi kurikulum dan penilaian paud dan pnf;
2. seksi kelembagaan dan sarana prasarana paud dan pnf;
3. seksi peserta didik dan pembangunan karakter paud dan pnf

g. Bidang Pembinaan Sekolah Dasar (SD)

Bidang Pembinaan di tingkat Sekolah Dasar (SD) tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan sekolah dasar. Fungsi Bidang Pembinaan di tingkat Sekolah Dasar (SD):

1. penyusunan bahan perumusan kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
2. penyusunan bahan koordinasi kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
3. pelaksanaan kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
4. penyusunan bahan penetapan kurikulum muatan lokal Sekolah Dasar;
5. penyusunan bahan penerbitan izin pendirian, penataan dan penutupan Sekolah Dasar;
6. penyusunan bahan pembinaan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
7. penyusunan bahan pembinaan bahasa dan sastra daerah yang penuturnya dalam daerah;

8. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
9. pelaporan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
10. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal, membawahi :

1. seksi kurikulum dan penilaian sd;
 2. seksi kelembagaan dan sarana prasarana sd;
 3. seksi peserta didik dan pembangunan karakter sd.
- h. Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan sekolah menengah pertama. Bidang pembinaan Sekolah Menengah Pertama mempunyai fungsi :

1. penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana, serta peserta didik dan pembangunan karakter sekolah menengah pertama;
2. penyusunan bahan koordinasi kebijakan di bidang kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana, serta peserta didik dan pembangunan karakter sekolah menengah pertama;
3. pelaksanaan kebijakan di bidang kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana, serta peserta didik dan pembangunan karakter sekolah menengah pertama;
4. penyusunan bahan penetapan kurikulum muatan lokal sekolah menengah pertama;

5. penyusunan bahan penerbitan izin pendirian, penataan, dan penutupan sekolah menengah pertama;
6. penyusunan bahan pembinaan pelaksanaan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana, serta peserta didik dan pembangunan karakter sekolah menengah pertama;
7. pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana, serta peserta didik dan pembangunan karakter sekolah menengah pertama; dan
8. pelaporan di bidang kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana, serta peserta didik dan pembangunan karakter sekolah menengah pertama; dan
9. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsi.

Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (SMP), membawahi:

1. **seksi kurikulum dan penilaian smp**
 2. **seksi kelembagaan dan sarana prasarana smp**
 3. **seksi peserta didik dan pembangunan karakter smp**
- i. Bidang Pembinaan Ketenagaan

Bidang Pembinaan Ketenagaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan pendidikan non formal.

Fungsi Bidang Pembinaan Tenaga Kerja:

1. penyusunan bahan perumusan kebijakan dibidang pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;

2. penyusunan bahan koordinasi kebijakan dibidang pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;
3. penyusunan bahan kebijakan dibidang pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;
4. penyusunan bahan rencana kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;
5. penyusunan bahan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;
6. penyusunan bahan rekomendasi pemindahan pendidik dan tenaga kependidikan dalam daerah;
7. penyusunan bahan pemantauan dan evaluasi dibidang pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;
8. pelaporan kegiatan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Pendidikan Non Formal;
9. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

Bidang Pembinaan Tenaga Kerja membawahi:

1. seksi pendidik dan tenaga kependidikan paud, pnf
 2. seksi pendidik dan tenaga kependidikan sd
 3. seksi pendidik dan tenaga kependidikan smp
- j. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) pendidikan mempunyai tugas pokok membina dan mengendalikan sebagian urusan Dinas Pendidikan di kecamatan. Untuk melaksanakan tugas pokok seperti tersebut di atas UPTD mempunyai fungsi.

1. Pembinaan dan pengurusan kegiatan Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah menengah Umum dan Sekolah Menengah Kejuruan di kecamatan.
 2. Pembinaan dan pengurusan kegiatan pendidikan luar sekolah, olahraga dan kesenian pelajar di kecamatan.
 3. Pembinaan dan pengorganisasian pendidik, tenaga kependidikan dan pengawas sekolah di kecamatan.
 4. Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas
- k. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendidikan sesuai dengan keahlian.

4.1.3. Sumber Daya Manusia

Seluruh Sumber Daya Manusia Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang bukan berstatus Sumber Daya Pendidik terdiri dari 105 orang. Berdasarkan jabatannya, sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.1. Sumber Daya Manusia non Sumber Daya Pendidik
Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo**

No	Pegawai	Jumlah
1	Kepala Dinas	1
2	Sekretaris	1
3	Sub Bagian Perencanaan	5
4	Sub Bagian Umum dan kepegawaian	5
5	Sub Bagian Keuangan	4
6	Bidang Pendidikan PAUD dan PNF	10
7	Bidang Pembinaan SD	16
8	Bidang Pembinaan SMP	16
9	Bidang Pembinaan Ketenagaan	15
10	Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan	32
Jumlah		105

Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, 2017

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini peneliti bagi menjadi empat karakter, yakni : berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

2. Jenis Kelamin

Karakteristik jenis kelamin dalam penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kedudukan yang setara. Sehingga peneliti berusaha seimbang dalam menetapkan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	43	52%
Perempuan	40	48%
Jumlah	83	100%

Sumber : kuisisioner responden

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki ada 43 atau 52% dari jumlah sampel penelitian. Responden perempuan ada 40 orang atau 48% dari seluruh sampel penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden / pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo adalah laki – laki. Kondisi ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang dilakukan di tempat penelitian beban kerjanya tinggi.

3. Usia Responden

Peneliti membagi karakteristik usia pegawai menjadi tiga (3), yaitu kurang dari 30 tahun, antara 30 tahun hingga 40 tahun, dan antara 40 tahun hingga pension. Peneliti berharap dengan adanya pembagian umur tersebut diperoleh data yang merata dari pegawai junior hingga yang senior. Komposisi usia pegawai yang menjadi responden penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Usia Responden

Usia	Jumlah	Prosentase
< 30 tahun	25	30%
30 – 40 tahun	29	35%
> 40 tahun	29	35%
Jumlah	83	100%

Sumber : kuisioner responden

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berusia diatas 30 tahun jumlahnya lebih banyak yaitu sebesar 35% dibandingkan responden yang berusia kurang dari 30 tahun yaitu sebesar 30 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan di tempat penelitian telah memiliki sejumlah kualitas positif yang dibawa ke dalam pekerjaan, yaitu pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu pekerjaan karena usia berkaitan erat dengan tingkat kedewasaan dan kematangan seseorang dalam berpikir.

4. Pendidikan Akhir

Pendidikan akhir pegawai yang menjadi responden penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Pendidikan Akhir Responden

Pendidikan Akhir	Jumlah	Prosentase
SLTP	3	3,6%
SLTA	15	18,1%
Diploma	19	22,9%
S1	44	53,0%
S2	2	2,4%
Jumlah	83	100,0%

Sumber : kuisioner responden

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa berdasarkan pendidikan akhir, responden terbanyak adalah dari kalangan pegawai dengan pendidikan sarjana, yaitu 44 orang (53 %). Hal ini dikarenakan pendidikan berkaitan erat dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh responden sebagai bekal untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. Selain itu, tingkat pendidikan yang tinggi menjadi indikasi wawasan dan cara pandang yang luas dalam menilai dan memandang suatu permasalahan sehingga diharapkan dengan bekal pendidikan yang memadai responden dapat mengambil keputusan yang baik.

5. Masa Kerja

Masa kerja pegawai responden penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
3 tahun – 10 tahun	29	35%
10 tahun – 20 tahun	33	40%
> 20 tahun	21	25%
Jumlah	83	100%

Sumber : kuisioner responden

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa berdasarkan masa kerja, responden terbanyak adalah dari kalangan pegawai dengan masa kerja antara 10 tahun hingga 20 tahun, yaitu 44 orang (40%). Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa sebagian besar responden di tempat penelitian memiliki loyalitas yang tinggi. Berdasarkan

komposisi jumlah tersebut dapat dilihat bahwa sampel penelitian ini cukup representatif untuk mewakili kondisi populasi yang ada.

4.2.2 Uji Instrumen

4.2.2.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan, yaitu kuesioner, memiliki ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara membandingkan hasil korelasi dengan angka kritis taraf signifikan 5%. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada tabel berikut.

Tabel 4.6. Validitas Instrumen Penelitian

No	Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
1	X _{1.1}	0,915	0,000	valid
	X _{1.2}	0,898	0,000	valid
	X _{1.3}	0,905	0,000	valid
	X _{1.4}	0,951	0,000	valid
	X _{1.5}	0,950	0,000	valid
	X _{1.6}	0,911	0,000	valid
2	X _{2.1}	0,944	0,000	valid
	X _{2.2}	0,879	0,000	valid
	X _{2.3}	0,893	0,000	valid
	X _{2.4}	0,942	0,000	valid
	X _{2.5}	0,932	0,000	valid
	X _{2.6}	0,916	0,000	valid
3	X _{3.1}	0,458	0,000	valid
	X _{3.2}	0,787	0,000	valid
	X _{3.3}	0,883	0,000	valid
	X _{3.4}	0,523	0,000	valid
	X _{3.5}	0,356	0,001	valid
	X _{3.6}	0,711	0,000	valid
4	Z ₁	0,937	0,000	valid
	Z ₂	0,956	0,000	valid
	Z ₃	0,922	0,000	valid
	Z ₄	0,777	0,000	valid
	Z ₅	0,863	0,000	valid
	Z ₆	0,862	0,000	valid
5	Y ₁	0,965	0,000	valid
	Y ₂	0,963	0,000	valid
	Y ₃	0,956	0,000	valid

Y ₄	0,914	0,000	valid
Y ₅	0,900	0,000	valid
Y ₆	0,829	0,000	valid

Sumber: Lampiran 3

Instrumen dikatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Nilai r_{tabel} untuk jumlah data 100 dengan taraf signifikansi 5% adalah 0,216. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya, jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak valid. Sebaliknya, jika lebih kecil dari 0,05 maka instrumen tersebut dapat dikatakan valid (Yarnest, 2003: 65).

Berdasarkan Tabel 4.6. dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,216 dan nilai signikansi yang lebih kecil dari 0,05 bahkan mendekati 0. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas, mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Setelah memperoleh nilai *alpha*, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis pada tabel *alpha*, yaitu tabel yang menunjukkan hubungan antara jumlah butir pertanyaan reliabilitas instrumen berikut ini:

Tabel 4.7. Hubungan Jumlah Butir Pertanyaan dengan Reliabilitas Instrumen

No.	Jumlah Butir Pertanyaan	Reliabilitas
1	5	0,20
2	10	0,33
3	20	0,50
4	40	0,67
5	80	0,80

...
 ...
 ...
 Sumber : Ebel dan Frisbie (1991: 89)

Dalam penelitian ini jumlah butir pernyataan atau item untuk masing-masing variabel adalah 6 pernyataan, maka berdasarkan Tabel tersebut angka kritis untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,20. Keputusan yang digunakan untuk uji reliabilitas ini adalah sebagai berikut (Santoso, 2001: 280) :

- a. Jika nilai $\alpha \geq 0,20$ maka seluruh butir pertanyaan reliabel artinya instrumen layak dan dapat digunakan.
- b. Jika nilai $\alpha < 0,20$ maka seluruh butir pertanyaan tidak reliabel artinya instrumen tidak layak dan tidak dapat digunakan.

Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Pertanyaan	α	α_{tabel}	Keterangan
1	Stres Kerja (X_1)	6	0,964	0,20	Reliabel
2	Iklim Organisasi (X_2)	6	0,962	0,20	Reliabel
3	<i>Employee Engagement</i> (X_2)	6	0,582	0,20	Reliabel
4	Motivasi Kerja (Z)	6	0,942	0,20	Reliabel
5	Kinerja Pegawai (Y)	6	0,960	0,20	Reliabel

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel yang digunakan mempunyai nilai α_{hitung} yang lebih besar dari nilai α_{tabel} yaitu 0,2. Nilai signikansi masing-masing pernyataan lebih kecil dari 0,05 bahkan mendekati 0. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

4.2.3 Analisis Deskriptif

Analisis ini bersifat uraian atau penjelasan dengan membuat tabel-tabel, mengelompokkan, menganalisis data berdasarkan pada hasil jawaban kuesioner yang diperoleh dari tanggapan responden dengan menggunakan tabulasi data.

a. Deskripsi Stres Kerja

Kondisi stres pegawai dilihat dari indikator berikut:

- 7) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti beban kerja yang berlebihan dan sulit.
 - a) Kesulitan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab jabatan.
 - b) Pekerjaan yang “dibebankan” pada posisi/ jabatan melebihi kemampuan pegawai yang sepatutnya pada posisi/jabatan tersebut.
 - c) Pekerjaan yang dibebankan pada posisi/jabatan tidak mungkin diselesaikan tepat waktu.

Gambaran dari pendapat responden tentang beban kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Indikator Beban Kerja

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	21	25,3	9	10,8	16	19,3
Tidak Setuju	19	22,9	21	25,3	25	30,1
Netral	16	19,3	26	31,3	18	21,7
Setuju	14	16,9	17	20,5	16	19,3
Sangat Setuju	13	15,7	10	12,0	8	9,6
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pernyataan pertama dari indikator beban kerja adalah kesulitan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab jabatan. Sebagian besar pegawai, yaitu 25,3% sangat tidak setuju dan 22,9% tidak setuju bahwa pegawai merasa kesulitan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya 48,2% atau 40 pegawai tidak merasa kesulitan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan 16 pegawai menjawab netral. Hal ini dapat dikatakan 16 orang tersebut tidak memikirkan kesulitan menyelesaikan pekerjaan yang

menjadi tanggung jawabnya. Dan sisanya, sebanyak 27 pegawai kesulitan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pekerjaan yang “dibebankan” pada posisi/ jabatan melebihi kemampuan pegawai yang sepantasnya pada posisi/jabatan tersebut. Ada 21 orang yang tidak setuju, bahkan 9 orang sangat tidak setuju, bahwa pekerjaan yang “dibebankan” pada posisi/ jabatan melebihi kemampuan pegawai yang sepantasnya pada posisi/jabatan tersebut. Sedangkan 26 pegawai menjawab netral. Hal ini dapat dikatakan 26 orang tersebut tidak memikirkan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sisanya sebanyak 27 pegawai merasa terbebani dengan beban pekerjaan yang melebihi kemampuan pegawai yang sepantasnya pada posisi/jabatannya. Hal ini menunjukkan sebenarnya beban pekerjaan tidak melebihi kemampuan pegawai yang sepantasnya pada posisi/jabatan tersebut.

Pekerjaan yang dibebankan pada posisi/jabatan tidak mungkin diselesaikan tepat waktu. Pernyataan ini direspon negatif oleh 41 pegawai, yang terdiri dari 16 sangat tidak setuju, 25 tidak setuju. Sementara 18 menyatakan netral bahwa pekerjaan yang dibebankan pada posisi/jabatan tidak mungkin diselesaikan tepat waktu. Sehingga hanya 24 orang yang terdiri dari 16 orang setuju dan 8 orang sangat setuju jika pekerjaan yang dibebankan pada posisi/jabatan tidak mungkin diselesaikan tepat waktu. Artinya pekerjaan yang dibebankan mungkin saja diselesaikan tepat waktu.

Penilaian tentang beban kerja oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, sekalipun dinilai beban pekerjaan melebihi kemampuan pegawai yang sepantasnya pada suatu jabatan, tetapi menurut mereka beban pekerjaan tersebut masih mungkin untuk diselesaikan tepat waktu. Pegawai juga tidak banyak yang merasa kesulitan menyelesaikan pekerjaannya.

- 8) Kepemimpinan organisasi, berhubungan dengan tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil.
 - a) Atasan langsung anda kurang adil dalam pembagian pekerjaan.

- b) Atasan langsung anda kurang adil dalam menilai kinerja bawahan.
- c) Atasan langsung anda kurang menghargai hasil kerja bawahan.

Gambaran dari pendapat responden tentang tekanan dan sikap pimpinan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Indikator Tekanan dan Sikap Pimpinan

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	4	4,8	8	9,6	19	22,9
Tidak Setuju	21	25,3	30	36,1	17	20,5
Netral	31	37,3	11	13,3	22	26,5
Setuju	23	27,7	28	33,7	16	19,3
Sangat Setuju	4	4,8	6	7,2	9	10,8
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Atasan langsung kurang adil dalam pembagian pekerjaan. Pernyataan ini direspon positif oleh 27 pegawai, yang terdiri dari 4 orang sangat setuju, 23 setuju bahwa atasan langsung kurang adil dalam pembagian pekerjaan. Sementara ada 31 orang bersikap netral. Sementara 21 menyatakan tidak setuju dan hanya 4 orang yang sangat tidak setuju. Artinya, selain pendapat netral di kalangan pegawai, respon pegawai bahwa atasan langsung kurang adil dalam pembagian pekerjaan tidak berbeda jauh dengan respon pegawai bahwa atasan langsung adil dalam pembagian pekerjaan.

Atasan langsung kurang adil dalam menilai kinerja bawahan. Ada 34 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 6 orang sangat setuju, 28 setuju. Sedangkan 11 pegawai bersikap netral. Sementara 30 menyatakan tidak setuju dan hanya 8 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai memang menilai bahwa atasan langsung kurang adil dalam menilai kinerja bawahan.

Atasan langsung kurang menghargai hasil kerja bawahan. Ada 24 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 9 orang sangat setuju, 16 setuju. Terdapat 22

pegawai bersikap netral atas pernyataan ini. Sementara 17 menyatakan tidak setuju dan hanya 19 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai, yaitu 36 pegawai memang menilai bahwa atasan langsung kurang menghargai hasil kerja bawahan.

Penilaian tentang tekanan dan sikap atasan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dapat disimpulkan kurang adil, baik dalam hal pembagian tugas maupun dalam hal penilaian kinerja. Tidak heran jika sebagian besar pegawai merasa atasan langsung mereka kurang menghargai hasil kerja bawahan.

- 9) Sarana prasarana kerja yang kurang menunjang untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - a) Fasilitas IT Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo kurang *update* sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan.
 - b) Penggunaan kendaraan pribadi untuk urusan dinas, seringkali tidak ada penggantian BBM.
 - c) Peralatan dan Alat Tulis Kantor yang disediakan kurang lengkap sehingga seringkali harus menyediakan secara pribadi.

Gambaran dari pendapat responden tentang sarana prasarana kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Indikator Sarana Prasarana Kerja

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	8	9,6	12	14,5	16	19,3
Tidak Setuju	24	28,9	28	33,7	24	28,9
Netral	33	39,8	30	36,1	26	31,3
Setuju	9	10,8	9	10,8	13	15,7
Sangat Setuju	9	10,8	4	4,8	4	4,8
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pernyataan pertama dari indikator saran prasarana adalah fasilitas IT Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo kurang *update* sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan. Sebagian besar pegawai, yaitu 39,8% menjawab netral atas pernyataan fasilitas IT kurang *update* sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan. Sementara 10,8% setuju, bahkan 10,8% lainnya sangat setuju. Artinya 21,6% atau 18 pegawai menilai fasilitas IT kurang *update* sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan. Sedangkan 28,9% menjawab tidak setuju, dan 9,6% sangat tidak setuju bahwa fasilitas IT kurang *update* sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan, sehingga dapat dikatakan 32 orang tersebut tidak menganggap fasilitas IT kurang *update* sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan.

Penggunaan kendaraan pribadi untuk urusan dinas, seringkali tidak ada penggantian BBM. Sebagian besar pegawai tidak terlalu memikirkan tentang penggantian BBM, hal ini dilihat dari 30 orang atau 36,1% menjawab netral. Pernyataan ini direspon positif oleh 33 pegawai, yang terdiri dari 4 sangat setuju, 9 setuju, dan 30 netral. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan kendaraan pribadi mereka untuk urusan dinas, seringkali tidak ada penggantian BBM. Sedangkan 28 pegawai tidak setuju bahkan 12 pegawai menjawab sangat tidak setuju bahwa penggunaan kendaraan pribadi mereka untuk urusan dinas, seringkali tidak ada penggantian BBM.

Peralatan dan Alat Tulis Kantor yang disediakan kurang lengkap sehingga seringkali harus menyediakan secara pribadi. Jawaban terbanyak adalah 26 pegawai menjawab netral. Hal ini menunjukkan pegawai tidak terlalu memusingkan peralatan dan alat tulis kantor serta tidak keberatan menggunakan peralatan n dan alat tulis pribadi. Sedangkan respon sangat setuju oleh 4 pegawai, dan 13 pegawai setuju. Jadi 17 orang atau 20,5% pegawai menyatakan tidak keberatan menggunakan peralatan kerja dan alat tulis kantor pribadi. Sementara 24 menyatakan tidak setuju dan 16 sangat tidak setuju bahwa .

Penilaian sarana dan prasarana yang disediakan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo kurang menunjang untuk

menyelesaikan pekerjaan, dinyatakan oleh lebih banyak pegawai daripada yang setuju bahwa sarana dan prasarana yang disediakan kantor sudah menunjang untuk menyelesaikan pekerjaan. Tetapi sebenarnya sebagian besar pegawai bersikap netral atas pernyataan ini.

- 10) Tuntutan Pribadi, merupakan tekanan dan konflik antara individu dengan pimpinan atau pegawai yang lain.

Pendapat responden tentang konflik antara individu dengan pimpinan atau kelompok kerja sebagai berikut.

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Indikator Konflik Antara Individu

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	21	25,3	16	19,3	13	15,7
Tidak Setuju	16	19,8	14	16,9	26	31,3
Netral	17	20,5	26	31,3	15	18,1
Setuju	14	16,9	12	14,5	20	24,1
Sangat Setuju	15	18,1	15	18,1	9	10,8
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Indikator konflik antara individu dengan pimpinan atau kelompok kerja adalah sebagai berikut.

- a) Masih ada pegawai di kantor yang sulit untuk diajak bekerja sama.
- b) Rekan kerja di kantor dalam menyelesaikan pekerjaan, kerja sama kurang terjalin karena setiap pegawai sibuk dengan tupoksinya masing-masing.
- c) Dalam mendelegasikan tugas, atasan anda kurang memberi penjelasan, sehingga anda harus mencari solusi sendiri.

Masih ada pegawai di kantor yang sulit untuk diajak bekerja sama. Ada 21 orang sangat tidak setuju, bahwa masih ada pegawai di kantor yang sulit untuk diajak bekerja sama. Dan 16 orang tidak setuju bahwa masih ada pegawai di kantor yang sulit untuk diajak bekerja sama. Sementara 17 pegawai menyatakan netral, dan 14 pegawai setuju, serta 15 pegawai sangat

setuju. Artinya sebagian besar pegawai memang menilai bahwa masih ada pegawai di kantor yang sulit untuk diajak bekerja sama.

Kerja sama kurang terjalin karena setiap pegawai sibuk dengan tupoksinya masing-masing. Pernyataan ini direspon sangat setuju oleh 15 pegawai, dan 12 pegawai setuju. Jadi 27 orang atau 32,5% pegawai menyatakan kerja sama kurang terjalin karena setiap pegawai sibuk dengan tupoksinya masing-masing. Sementara 14 menyatakan tidak setuju dan 16 sangat tidak setuju bahwa kerja sama kurang terjalin karena setiap pegawai sibuk dengan tupoksinya masing-masing. Di samping itu, 26 pegawai bersikap netral untuk pernyataan ini.

Dalam mendelegasikan tugas, atasan kurang memberi penjelasan, sehingga bawahan harus mencari solusi sendiri. Ada 13 orang sangat tidak setuju, bahwa dalam mendelegasikan tugas, atasan kurang memberi penjelasan, sehingga bawahan harus mencari solusi sendiri. Dan 26 orang tidak setuju bahwa dalam mendelegasikan tugas, atasan kurang memberi penjelasan, sehingga bawahan harus mencari solusi sendiri. Sementara 15 pegawai menyatakan netral. Ada 20 pegawai setuju, serta 9 pegawai sangat setuju. Jadi 29 orang menilai bahwa dalam mendelegasikan tugas, atasan kurang memberi penjelasan, sehingga bawahan harus mencari solusi sendiri. Artinya sebagian besar pegawai memang menilai bahwa dalam mendelegasikan tugas, atasan telah memberi penjelasan, sehingga bawahan harus mencari solusi sendiri, yaitu ada 39 orang.

Penilaian tentang konflik antara individu dengan pimpinan atau kelompok kerja oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dapat disimpulkan masih sering terjadi. Baik konflik antar pimpinan dengan bawahan maupun antara sesama sejawat.

11) Balas jasa yang terlalu rendah.

Pendapat responden tentang balas jasa yang terlalu rendah sebagai berikut.

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Indikator Balas Jasa

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	10	12,0	9	10,8	12	14,5
Tidak Setuju	23	27,7	17	20,5	27	32,5
Netral	18	21,7	25	30,1	7	8,4
Setuju	20	24,1	16	19,3	16	19,3
Sangat Setuju	12	14,5	16	19,3	21	25,3
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Indikator balas jasa yang terlalu rendah adalah sebagai berikut.

- a) Gaji yang anda diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup untuk sebulan.
- b) Bekerja melebihi jam kerja standar merupakan pengabdian, meskipun anda tidak suka melakukannya.
- c) Anda sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan.

Gaji yang diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup untuk sebulan. Ada 10 orang sangat tidak setuju dan 16 orang tidak setuju, bahwa gaji yang diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup untuk sebulan. Sementara 18 pegawai menjawab netral, selanjutnya 20 pegawai setuju, serta 12 pegawai sangat setuju. Artinya 32 orang yang menyatakan bahwa gaji yang diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup untuk sebulan, jumlah tersebut lebih banyak daripada jumlah pegawai yang menyatakan bahwa gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup untuk sebulan.

Bekerja melebihi jam kerja standar merupakan pengabdian, meskipun si pegawai tidak suka melakukannya. Pernyataan ini direspon sangat tidak setuju oleh 9 pegawai, dan 17 pegawai tidak setuju. Sementara 16 pegawai menyatakan setuju dan juga 16 pegawai sangat setuju bahwa bekerja melebihi jam kerja standar merupakan pengabdian, meskipun si pegawai tidak suka melakukannya. Di samping itu, 25 pegawai bersikap netral untuk pernyataan ini.

Pegawai sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan. Ada 12 orang sangat tidak setuju, bahwa pegawai sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan. Dan 27 orang tidak setuju bahwa pegawai sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan. Sementara 7 orang menyatakan netral. Ada 16 pegawai setuju, serta 21 pegawai sangat setuju. Jadi 37 orang menilai bahwa pegawai sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan. Artinya sebagian besar pegawai memang sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan.

Penilaian tentang tentang balas jasa dari kantor oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dapat disimpulkan masih rendah. Baik balas jasa dalam bentuk gaji, maupun imbalan lainnya. Pegawai merasa bahwa mereka seharusnya menerima imbalan yang lebih pantas dari yang mereka terima saat ini.

12) Masalah-masalah pribadi seperti masalah keluarga, dan lain-lain.

- a) Pada akhir bulan, seringkali anda harus mencari pinjaman untuk biaya hidup anda.
- b) Pekerjaan yang belum selesai sering menyebabkan anda tidak bisa tidur.
- c) Anda merasa resah dengan adanya persaingan tidak sehat di antara rekan kerja di kantor.

Pendapat responden tentang balas jasa yang terlalu rendah sebagai berikut.

Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Indikator Masalah Pribadi

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	11	13,3	9	10,8	14	16,9
Tidak Setuju	23	27,7	18	21,7	16	19,3
Netral	15	18,1	37	44,6	37	44,6
Setuju	24	28,9	6	7,2	5	6,0

Sangat Setuju	10	12,0	13	15,7	11	13,3
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pada akhir bulan, seringkali pegawai harus mencari pinjaman untuk biaya hidup. Ada 15 pegawai memberikan respon netral atas pernyataan ini. Sementara pegawai yang setuju atau tidak setuju jumlahnya nyaris seimbang, yaitu 24 pegawai setuju dan 23 pegawai tidak setuju. Demikian pula pegawai yang sangat setuju atau sangat tidak setuju jumlahnya hampir seimbang, yaitu 10 pegawai sangat setuju dan 11 pegawai sangat tidak setuju.

Pekerjaan yang belum selesai sering menyebabkan tidak bisa tidur. Respon dominan dari pernyataan ini adalah netral, yaitu 37 pegawai. Tampaknya mereka tidak peduli bahwa pekerjaan di kantor belum selesai. Pegawai yang menjawab tidak setuju ada 18 orang, dan sangat tidak setuju 9 orang. Bagi mereka pekerjaan yang belum selesai tidak menyebabkan mereka tidak bisa tidur. Tetapi 6 pegawai setuju bahkan 13 pegawai sangat setuju bahwa pekerjaan kantor mereka yang belum selesai sering menyebabkan mereka tidak bisa tidur.

Persaingan karir di dunia kerja merupakan hal yang sering terjadi. Persaingan karir yang sehat dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, sebaliknya persaingan yang tidak sehat justru sering menimbulkan masalah. Pegawai yang menjawab setuju ada 5 orang, mereka merasa resah dengan adanya persaingan tidak sehat di antara rekan kerja di kantor.

Bahkan 13 orang menjawab sangat setuju, artinya mereka yakin bahwa ada persaingan tidak sehat di antara rekan kerja di kantor yang membuat mereka resah. Tetapi 16 pegawai tidak setuju, bahkan 14 pegawai sangat

tidak setuju. Bagi mereka persaingan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo tidak membuat mereka resah.

Variabel Stres Kerja dijabarkan dalam enam (6) indikator. Masing-masing indikator memiliki 3 pernyataan, sehingga jumlah pernyataan ada 18 butir. Skala pengukuran data menggunakan skala likert dengan skor 1 sampai dengan 5 untuk masing-masing indikator. Sehingga jumlah skor terendah dari variabel Stres Kerja adalah 18 dan jumlah skor tertinggi adalah 90. *Range* dari jumlah skor tersebut adalah 72. Jika *range* tersebut dibagi dalam 4 kelas untuk menentukan tingkat stres pegawai, maka masing kelas memiliki interval kelas 18. Selanjutnya berdasarkan tabulasi data jawaban responden maka distribusi frekuensi variabel Stres Kerja akan terbentuk sebagai berikut:

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja

No.	Jumlah Skor	Tingkat Stres	Jumlah	Prosentase
1	18 – 36	Sangat tidak stres	24	28,9
2	37 – 54	Tidak stres	24	28,9
3	55 – 72	Stres	22	26,5
4	73 – 90	Sangat stres	13	15,7
Jumlah			83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah

Pada tabel 4.15 diperoleh data yang menunjukkan bahwa pegawai yang berada dalam kondisi tidak stres dan sangat tidak stres masing-masing ada 24 orang atau 28,9% dari sampel penelitian. Hal tersebut menunjukkan bahwa lebih dari setengah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo tidak sedang mengalami stres kerja. Tabel 4.15 juga menunjukkan bahwa ada 22 pegawai atau 26,5% dari sampel penelitian mengalami stres kerja, bahkan 13 pegawai atau 15,7% dari sampel penelitian dalam kondisi sangat stres. Jumlah tersebut cukup besar karena pegawai dalam kondisi stres kerja tentu produktivitasnya tidak akan sebaik kondisinya apabila dalam kondisi yang baik.

b. Deskripsi Iklim Organisasi

Penilaian iklim organisasi didasarkan pada indikator berikut:

1. Kesesuaian posisi/jabatan pegawai dalam struktur organisasi.
 - a) Penempatan pegawai pada posisi/jabatan dilakukan sesuai disiplin ilmu pegawai.
 - b) Jenis pekerjaan anda sesuai dengan riwayat pendidikan.
 - c) Posisi/jabatan anda saat ini sesuai dengan masa bakti anda di kantor.

Pendapat responden tentang kesesuaian posisi/jabatan sebagai berikut.

Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Indikator Kesesuaian Posisi/Jabatan

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	8	9,6	10	12,0	13	15,7
Tidak Setuju	16	19,3	20	24,1	23	27,7
Netral	26	31,3	23	27,7	20	24,1
Setuju	16	19,3	21	25,3	14	16,9
Sangat Setuju	17	20,5	9	10,8	13	15,7
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Penempatan pegawai pada posisi/jabatan dilakukan sesuai disiplin ilmu pegawai. Ada 34 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 17 orang sangat setuju, 16 setuju. Sedangkan 26 pegawai bersikap netral. Sementara 16 menyatakan tidak setuju dan hanya 8 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai menilai penempatan pegawai pada posisi/jabatan dilakukan belum sesuai disiplin ilmu pegawai.

Jenis pekerjaan anda sesuai dengan riwayat pendidikan. Ada 10 orang sangat tidak setuju, bahwa jenis pekerjaan yang diberikan atasan sesuai dengan riwayat pendidikan. Dan 20 orang tidak setuju. Sedangkan 23 orang menyatakan netral. Pegawai yang setuju ada 21 pegawai, serta 9 pegawai sangat setuju. Jadi 30 orang menilai bahwa jenis pekerjaan yang diberikan atasan sesuai dengan riwayat pendidikan. Pegawai merespon positif maupun negatif jumlahnya seimbang.

Posisi/jabatan anda saat ini sesuai dengan masa bakti anda di kantor. Jawaban pegawai terbanyak adalah tidak setuju, ada 23 orang. Pegawai yang sangat tidak setuju 13 orang. Mereka merasa jabatan mereka saat ini tidak sesuai dengan dengan masa bakti mereka di kantor. Sebaliknya 14 pegawai setuju dan 13 sangat setuju bahwa jabatan mereka saat ini sesuai dengan dengan masa bakti mereka di kantor. Sedangkan 20 pegawai merespon netral.

2. Kondisi kerja (lingkungan) yang mendukung suasana kerja.
 - a) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan tempat kerja (kantor) yang nyaman agar suasana kerja kondusif.
 - b) Anda merasa betah tinggal di kantor selama menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak perlu membawa pulang pekerjaan anda.
 - c) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan kantin agar pegawai tidak harus pergi jauh untuk makan siang.

Pendapat responden tentang lingkungan kerja sebagai berikut.

Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Indikator Lingkungan Kerja

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	5	6,0	8	9,6	40	48,2
Tidak Setuju	16	19,3	27	32,5	25	30,1
Netral	26	31,3	14	16,9	11	13,3
Setuju	27	32,5	27	32,5	5	6,0
Sangat Setuju	9	10,8	7	8,4	2	2,4
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan tempat kerja (kantor) yang nyaman agar suasana kerja kondusif. Sebagian besar pegawai, yaitu 27 orang setuju dan 9 orang sangat setuju atas pernyataan tersebut. Sementara 26 orang netral. Sedangkan 16 orang menjawab tidak setuju, dan 5 orang sangat tidak setuju bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan tempat kerja (kantor) yang nyaman agar suasana kerja kondusif. Dengan demikian sebagian besar pegawai menyatakan bahwa

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan tempat kerja (kantor) yang nyaman agar suasana kerja kondusif.

Pegawai merasa betah tinggal di kantor selama menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak perlu membawa pulang pekerjaan. Selain 14 pegawai memberikan respon netral, antara pegawai yang merespon positif dengan pegawai yang merespon negatif, jumlahnya hampir seimbang. Pegawai yang sangat tidak setuju 8 orang dan yang tidak setuju 27 orang. Sedangkan Pegawai yang sangat setuju 7 orang dan yang setuju 27 orang.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan kantin agar pegawai tidak harus pergi jauh untuk makan siang. Jawaban terbanyak adalah 40 pegawai menjawab sangat tidak setuju dan 25 pegawai tidak setuju. Pegawai yang respon setuju oleh 5 pegawai, dan 2 pegawai sangat setuju. Dalam lingkungan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memang ada penjual makanan (warung nasi), tetapi ketersediaannya bukan merupakan bagian dari fasilitas yang memang disiapkan oleh kantor. Sedangkan 11 pegawai netral. Hal ini menunjukkan pegawai tidak terlalu memusingkan hal tersebut.

3. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai target.
 - a) Anda mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai tupoksi.
 - b) Sekalipun terjalin *teamwork* yang baik, anda tidak tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan sendiri pekerjaan.
 - c) Sekalipun setiap pegawai dituntut mampu bekerja secara mandiri, tetapi anda bersedia membantu pekerjaan teman bila dibutuhkan.

Pendapat responden tentang kemampuan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai target sebagai berikut.

Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Kemampuan dalam Menyelesaikan Tugas

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1,2	11	13,3	16	19,3

Tidak Setuju	11	13,3	18	21,7	15	18,1
Netral	36	43,4	32	38,6	33	39,8
Setuju	20	24,1	16	19,3	16	19,3
Sangat Setuju	15	18,1	6	7,2	3	3,6
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Indikator kemampuan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai target, secara keseluruhan disikapi pegawai dengan jawaban netral. Tampak seolah-olah pegawai memilih jawaban netral sebagai jawaban yang aman, agar mereka tidak tampak tidak mampu sekaligus tidak mau dianggap sok tahu. Di samping respon netral, pada masing-masing pernyataan tersebut, sikap pegawai adalah sebagai berikut.

Kemampuan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai tupoksi. Pernyataan ini direspon positif oleh 35 pegawai, yang terdiri dari 15 orang sangat setuju, 20 setuju bahwa pegawai mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai tupoksi. Sementara ada 11 orang bersikap tidak setuju dan hanya 1 orang yang sangat tidak setuju.

Sekalipun terjalin *teamwork* yang baik, anda tidak tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan sendiri pekerjaan. Ada 22 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 6 orang sangat setuju, 16 setuju. Sementara 18 menyatakan tidak setuju dan hanya 11 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai menilai bahwa *teamwork* yang baik, dapat menyebabkan seseorang tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sekalipun setiap pegawai dituntut mampu bekerja secara mandiri, tetapi anda bersedia membantu pekerjaan teman bila dibutuhkan. Pegawai yang sangat setuju hanya 3 orang dan 16 orang setuju. Sedangkan 15 menyatakan tidak setuju dan hanya 16 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai, yaitu 31 pegawai menyatakan bahwa setiap pegawai dituntut mampu bekerja secara mandiri. Sedangkan membantu pekerjaan teman sejawat, sebagian besar pegawai nampak keberatan.

4. Pemberian *reward*.

- a) Atasan tidak segan memuji kinerja yang baik dari bawahannya.
- b) Kantor selalu menghitung honor lembur, bagi pegawai yang bekerja melebihi jam kerjanya.
- c) Biasanya, jika ada tugas tambahan pegawai akan menerima *fee* untuk setiap tugas tambahan.

Pendapat responden tentang pemberian *reward* sebagai berikut.

Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Indikator Pemberian *Reward*

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	11	13,3	15	18,1	15	18,1
Tidak Setuju	15	18,1	11	13,3	28	33,7
Netral	24	28,9	28	33,7	17	20,5
Setuju	16	19,3	15	18,1	16	19,3
Sangat Setuju	17	20,5	14	16,9	7	8,4
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Atasan tidak segan memuji kinerja yang baik dari bawahannya. Ada 11 orang sangat tidak setuju dan 15 orang tidak setuju, bahwa atasan tidak segan memuji kinerja yang baik dari bawahannya. Sementara 24 pegawai menjawab netral, selanjutnya 16 pegawai setuju, serta 17 pegawai sangat setuju. Artinya 33 orang merespon positif bahwa atasan tidak segan memuji kinerja yang baik dari bawahannya, jumlah tersebut lebih banyak daripada jumlah pegawai yang merespon negatif, yaitu 26 orang.

Kantor selalu menghitung honor lembur, bagi pegawai yang bekerja melebihi jam kerjanya. Pernyataan ini direspon sangat tidak setuju oleh 11 pegawai, dan 15 pegawai tidak setuju. Sementara 16 pegawai menyatakan setuju dan juga 17 pegawai sangat setuju bahwa kantor selalu menghitung honor lembur, bagi pegawai yang bekerja melebihi jam kerjanya. Di samping itu, 24 pegawai bersikap netral untuk pernyataan ini.

Biasanya, jika ada tugas tambahan pegawai akan menerima *fee* untuk setiap tugas tambahan. Ada 15 orang sangat tidak setuju, bahwa jika ada tugas

tambahan pegawai akan menerima *fee* untuk setiap tugas tambahan. Dan 28 orang tidak setuju bahwa jika ada tugas tambahan pegawai akan menerima *fee* untuk setiap tugas tambahan. Sementara 17 orang menyatakan netral. Ada 16 pegawai setuju, serta 7 pegawai sangat setuju. Artinya sebagian besar pegawai menyatakan jika ada tugas tambahan pegawai akan menerima *fee* untuk setiap tugas tambahan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pemberian *fee* tidak dilakukan dengan adil.

5. Hubungan sosial.

- a) Komunikasi dengan sesama pegawai di kantor berjalan dengan harmonis.
- b) Komunikasi dengan atasan di kantor berjalan dengan kekeluargaan tanpa mengurangi rasa hormat.
- c) Untuk mempererat silaturahmi, kantor mengadakan kegiatan di luar kerja/kantor, seperti arisan.

Pendapat responden tentang hubungan sosial adalah sebagai berikut.

Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Indikator Hubungan Sosial

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	4	4,8	6	7,2	10	12,0
Tidak Setuju	15	18,1	14	16,9	25	30,1
Netral	25	30,1	30	36,1	17	20,5
Setuju	27	32,5	18	21,7	15	18,1
Sangat Setuju	12	14,5	15	18,1	16	19,3
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Komunikasi dengan sesama pegawai di kantor berjalan dengan harmonis. Hanya ada 4 orang sangat tidak setuju, dan 15 orang tidak setuju bahwa komunikasi dengan sesama pegawai di kantor berjalan dengan harmonis. Sementara 25 pegawai menyatakan netral, dan 27 pegawai setuju, serta 12 pegawai sangat setuju. Artinya sebagian besar pegawai memang menilai bahwa komunikasi dengan sesama pegawai di kantor berjalan dengan harmonis.

Komunikasi dengan atasan di kantor berjalan dengan kekeluargaan tanpa mengurangi rasa hormat. Pernyataan ini direspon sangat setuju oleh 15 pegawai, dan 18 pegawai setuju. Jadi 39 orang atau 40% pegawai menyatakan komunikasi dengan atasan di kantor berjalan dengan kekeluargaan tanpa mengurangi rasa hormat. Sementara 14 menyatakan tidak setuju dan hanya 6 sangat tidak setuju bahwa komunikasi dengan atasan di kantor berjalan dengan kekeluargaan tanpa mengurangi rasa hormat. Di samping itu, 30 pegawai bersikap netral untuk pernyataan ini.

Untuk mempererat silaturahmi, kantor mengadakan kegiatan di luar kerja/kantor, seperti arisan. Ada 10 orang sangat tidak setuju, bahwa untuk mempererat silaturahmi, kantor mengadakan kegiatan di luar kerja/kantor. Dan 25 orang tidak setuju. Sementara 17 pegawai menyatakan netral. Ada 15 pegawai setuju, serta 16 pegawai sangat setuju. Jadi 31 orang menilai bahwa untuk mempererat silaturahmi, kantor mengadakan kegiatan di luar kerja/kantor. Tetapi lebih banyak yang menyatakan sebaliknya, yaitu ada 35 orang.

6. Pemahaman pegawai tentang tujuan organisasi.
 - a) Pegawai memiliki tugas penting agar visi misi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dapat terwujud.
 - b) Jika tugas tidak selesai maka akan mengganggu kelanjutan dari pekerjaan di bagian lain.
 - c) Hasil pekerjaan pegawai sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Pendapat responden tentang tujuan organisasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4.21 Distribusi Frekuensi Pemahaman Tujuan Organisasi

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	10	12,0	9	10,8	0	0
Tidak Setuju	22	26,5	18	21,7	8	9,6
Netral	17	20,5	34	41,0	31	37,3
Setuju	24	28,9	10	12,0	20	24,1

Sangat Setuju	10	12,0	12	14,5	24	28,9
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pegawai memiliki tugas penting agar visi misi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dapat terwujud. Ada 17 pegawai memberikan respon netral atas pernyataan ini. Sementara pegawai yang setuju atau tidak setuju jumlahnya nyaris seimbang, yaitu 24 pegawai setuju dan 22 pegawai tidak setuju. Demikian pula pegawai yang sangat setuju atau sangat tidak setuju jumlahnya seimbang, yaitu 10 pegawai sangat setuju dan 11 pegawai sangat tidak setuju.

Jika tugas tidak selesai maka akan mengganggu kelanjutan dari pekerjaan di bagian lain. Respon dominan dari pernyataan ini adalah netral, yaitu 34 pegawai. Tampaknya mereka tidak peduli bahwa jika tugas tidak selesai maka akan mengganggu kelanjutan dari pekerjaan di bagian lain. Pegawai yang menjawab tidak setuju ada 18 orang, dan sangat tidak setuju 9 orang. Bagi mereka pekerjaan yang belum selesai tidak menyebabkan mereka tidak bisa tidur. Tetapi 10 pegawai setuju bahkan 12 pegawai sangat setuju bahwa jika tugas tidak selesai maka akan mengganggu kelanjutan dari pekerjaan di bagian lain.

Hasil pekerjaan pegawai sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Pegawai yang menjawab setuju ada 24 orang, dan sangat setuju ada 10 orang, mereka menyadari bahwa hasil pekerjaan pegawai sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Tetapi 22 pegawai tidak setuju, bahkan 10 pegawai sangat tidak setuju. Mereka tidak menyadari bahwa hasil pekerjaan pegawai sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Sementara ada 17 orang bersikap netral.

Variabel Iklim Organisasi memiliki 18 butir pernyataan untuk menggambarkan suasana iklim organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Jumlah pernyataan tersebut sama dengan variabel Stres Kerja, maka distribusi frekuensi variabel Iklim Organisasi adalah sebagai berikut

Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi

No.	Jumlah Skor	Iklim Organisasi	Jumlah	Prosentase
1	18 – 36	Sangat tidak baik	17	20,5
2	37 – 54	Tidak baik	18	21,7
3	55 – 72	Baik	26	31,3
4	73 – 90	Sangat baik	22	26,5
Jumlah			83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah

Pada tabel 4.22, disajikan data bahwa iklim organisasi yang terbangun di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagian besar pegawai menyatakan penilaian yang positif. Ada 26 pegawai atau 31,3% sampel penelitian menyatakan bahwa iklim organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dalam kondisi baik, dan 22 pegawai atau 26,5% menyatakan bahwa iklim organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dalam kondisi sangat baik. Sehingga 56,8% sampel penelitian tersebut memberikan penilaian yang positif. Responden yang lain, 18 orang atau 21,7% dari sampel penelitian menyatakan tidak baik, dan 17 orang atau 20,5% dari sampel penelitian menyatakan iklim organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sangat tidak baik.

c. Deskripsi *Employee Engagement*

Penilaian *Employee Engagement* didasarkan pada indikator berikut:

1. Pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk memenuhi persyaratan jabatan maupun mempersiapkan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi.
 - a) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memberikan pelatihan agar pegawai lebih terampil menyelesaikan pekerjaannya.
 - b) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki program pengembangan kompetensi pegawai lebih terampil menyelesaikan pekerjaannya.
 - c) Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan kantor membuat pegawai merasa wajib membalasnya dengan bekerja lebih baik.

Pendapat responden tentang pemberian pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai berikut.

Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	7	8,4	0	0,0	3	3,6
Tidak Setuju	25	30,1	12	14,5	11	13,3
Netral	25	30,1	49	59,0	24	28,9
Setuju	19	22,9	19	22,9	28	33,7
Sangat Setuju	7	8,4	3	3,6	17	20,5
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memberikan pelatihan agar pegawai lebih terampil menyelesaikan pekerjaannya. Pernyataan ini disetujui oleh 19 pegawai, dan 7 pegawai sangat setuju. Pegawai yang menjawab sangat tidak setuju juga 7 orang, dan yang tidak setuju 25 pegawai. Sedangkan sisanya 25 pegawai, netral. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo secara rutin mengadakan pelatihan, tetapi melihat jawaban responden lebih banyak yang tidak setuju daripada yang setuju, hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan tidak berjalan dengan semestinya.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki program pengembangan kompetensi pegawai lebih terampil menyelesaikan pekerjaannya. Jawaban terbanyak adalah netral, dari 49 pegawai atau 59% dari jumlah sampel. Sementara 19 orang setuju dan 3 orang sangat setuju. Pegawai yang tidak setuju ada 12 orang. Lebih dari setengah jumlah sampel menyatakan sikap netral, dan lebih banyak pegawai yang setuju daripada yang tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi belum berjalan dengan semestinya.

Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan kantor membuat pegawai merasa wajib membalasnya dengan bekerja lebih baik. Hanya ada 3 orang yang merespon sangat tidak setuju, dan 11 pegawai tidak setuju. Sementara yang 24 pegawai bersikap netral. Ada 28 pegawai setuju dan 17

pegawai sangat setuju. Program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, diberikan kepada pegawai sesuai jabatannya. Berbeda dengan pelatihan yang dibahas sebelumnya, program pendidikan dan pelatihan dinilai pegawai dilaksanakan dengan baik. Banyak pegawai merasakan manfaatnya, sehingga merasa wajib membalasnya dengan bekerja lebih baik.

2. Kesesuaian penghasilan dengan beban tugas/jabatan.

- a) Gaji yang diterima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.
- b) Selain gaji pokok, pegawai menerima imbalan lain yang besarnya proporsional dengan posisi pekerjaan.
- c) Kantor memberikan insentif atas tugas tambahan yang diberikan di luar tupoksi.

Pendapat responden tentang kesesuaian penghasilan dengan beban tugas/jabatan pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai berikut.

Tabel 4.24 Distribusi Frekuensi Kesesuaian Penghasilan

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	7	8,4	14	16,9	15	18,1
Tidak Setuju	26	31,3	28	33,7	33	39,8
Netral	19	22,9	18	21,7	25	30,1
Setuju	22	26,5	17	20,5	10	12,0
Sangat Setuju	9	10,8	6	7,2	0	0,0
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Gaji yang diterima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Ada 7 orang sangat tidak setuju dan 26 orang tidak setuju, bahwa gaji yang diterima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Sementara 19 pegawai menjawab netral, selanjutnya 22 pegawai setuju, serta 9 pegawai sangat setuju. Artinya 33 orang yang menyatakan bahwa gaji yang diterima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, jumlah tersebut

lebih banyak daripada jumlah pegawai yang menyatakan bahwa gaji yang diterima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, yaitu 31 orang. Tetapi selisih tidak jauh berbeda.

Selain gaji pokok, pegawai menerima imbalan lain yang besarnya proporsional dengan posisi pekerjaan. Ada 18 pegawai memberikan respon netral atas pernyataan ini. Sementara pegawai yang setuju 17 orang dan sangat setuju ada 6 orang. Ada 28 pegawai tidak setuju dan 14 pegawai sangat tidak setuju. Hal ini dapat diartikan, bahwa pegawai dalam hal menerima imbalan lain di luar gaji, besarnya sering tidak proporsional.

Kantor memberikan insentif atas tugas tambahan yang diberikan di luar tupoksi. Ada 15 orang sangat tidak setuju dan 33 orang tidak setuju, bahwa selama ini kantor memberikan insentif atas tugas tambahan yang diberikan di luar tupoksi. Sementara 25 pegawai menjawab netral, selanjutnya 10 pegawai setuju, dan tidak ada yang sangat setuju. Artinya 48 pegawai menyatakan bahwa kantor tidak memberikan insentif atas tugas tambahan yang diberikan di luar tupoksi. Jumlah pegawai yang tidak setuju jauh lebih banyak daripada jumlah pegawai yang menyatakan setuju, yaitu 10 orang.

3. Kejelasan karir pegawai.
 - a) Kenaikan pangkat golongan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dilaksanakan sesuai aturan pemerintah.
 - b) Kenaikan jabatan diberikan sesuai prestasi kerja pegawai.
 - c) Prosedur pengangkatan CPNS menjadi PNS dilaksanakan sesuai aturan pemerintah.

Pendapat responden tentang kejelasan karir pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai berikut.

Tabel 4.25 Distribusi Frekuensi Kejelasan Karir Pegawai

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	5	6,0	8	9,6	6	7,2
Tidak Setuju	14	16,9	25	30,1	29	34,9
Netral	30	36,1	19	22,9	32	38,6

Setuju	26	31,3	20	24,1	9	10,8
Sangat Setuju	8	9,6	11	13,3	7	8,4
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Kenaikan pangkat golongan dilaksanakan sesuai aturan pemerintah. Respon pegawai terbanyak dari pernyataan ini adalah netral, yaitu 30 orang. Ada 26 orang sangat setuju, 8 setuju. Sementara 14 menyatakan tidak setuju dan hanya 5 orang yang sangat tidak setuju. Di samping jawaban netral, pegawai yang menyatakan setuju dan sangat setuju, 34 orang, lebih banyak daripada yang tidak setuju dan sangat tidak setuju, 19 orang, artinya sebagian besar pegawai menilai kenaikan pangkat golongan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dilaksanakan sesuai aturan pemerintah.

Kenaikan jabatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo diberikan sesuai prestasi kerja pegawai. Ada 31 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 20 orang sangat setuju, 11 setuju. Sedangkan 19 pegawai bersikap netral. Sementara 25 menyatakan tidak setuju dan hanya 8 orang yang sangat tidak setuju. Pegawai yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, 33 orang, lebih banyak daripada yang tidak setuju dan sangat tidak setuju, 31 orang, artinya sebagian besar pegawai menilai bahwa kenaikan jabatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo diberikan bukan dengan pertimbangan prestasi kerja pegawai.

Prosedur pengangkatan CPNS menjadi PNS dilaksanakan sesuai aturan pemerintah. Sebagian besar responden menyatakan netral, 30 orang. Ada 5 orang sangat tidak setuju, bahwa prosedur pengangkatan CPNS menjadi PNS dilaksanakan sesuai aturan pemerintah. Dan 14 orang tidak setuju. Pegawai yang setuju ada 26 pegawai, serta 8 pegawai sangat setuju. Jadi 34 orang menilai bahwa prosedur pengangkatan CPNS menjadi PNS dilaksanakan sesuai aturan pemerintah. Pegawai merespon positif lebih banyak daripada yang merespon negatif.

4. Ketersediaan sarana prasarana keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

- a) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mengikut sertakan pegawai pada BPJS Kesehatan.
- b) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mengikut sertakan pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan.
- c) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memberikan bantuan santunan bagi pegawai yang mengalami kecelakaan.

Pendapat responden tentang ketersediaan sarana prasarana keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai berikut.

Tabel 4.26 Distribusi Frekuensi Ketersediaan K3

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	3	3,6	3	3,6	10	12,0
Tidak Setuju	29	34,9	29	34,9	16	19,3
Netral	35	42,2	35	42,2	29	34,9
Setuju	12	14,5	12	14,5	22	26,5
Sangat Setuju	4	4,8	4	4,8	6	7,2
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Jawaban responden atas pernyataan tentang BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan jawaban yang sama. Keikut-sertaan pegawai dalam program BPJS, selain merupakan bagian dari peraturan pemerintah, sebenarnya adalah demi kebaikan pegawai sendiri. Hasil tabulasi kuesioner menunjukkan jawaban terbanyak adalah netral, 35 orang. Hal ini menunjukkan pegawai tidak peduli dengan apakah dirinya memerlukan jaminan dari BPJS atau tidak. Sementara ada 31 respon negatif, yaitu 29 pegawai tidak setuju, bahkan 3 pegawai sangat tidak setuju. Pegawai yang menyatakan tidak setuju tersebut lebih banyak daripada yang setuju, yaitu 12 orang, dan yang sangat setuju 4 orang.

Dinas Pendidikan memberikan bantuan santunan bagi pegawai yang mengalami kecelakaan. Respon pegawai terbanyak dari pernyataan ini adalah netral, yaitu 29 orang. Ada 6 orang sangat setuju, 22 setuju. Sementara 16

menyatakan tidak setuju dan hanya 10 orang yang sangat tidak setuju. Di samping jawaban netral, pegawai yang menyatakan setuju dan sangat setuju, 28 orang, lebih banyak daripada yang tidak setuju dan sangat tidak setuju, 26 orang, tetapi selisihnya tidak banyak artinya sebagian besar pegawai masih menerima bantuan santunan bagi pegawai yang mengalami kecelakaan, meskipun mungkin tidak berlaku sama untuk setiap pegawai.

5. Ketersediaan untuk menggunakan peralatan pribadi demi kepentingan kantor.

Pendapat responden tentang penggunaan peralatan pribadi demi kepentingan kantor sebagai berikut.

Tabel 4.27 Distribusi Frekuensi Penggunaan Peralatan Pribadi Demi Kepentingan Kantor

Jawaban Responden	Penggunaan peralatan pribadi demi kepentingan kantor	
	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	4	4,8
Tidak Setuju	13	15,7
Netral	26	31,3
Setuju	25	30,1
Sangat Setuju	15	18,1
Total	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Ketersediaan untuk menggunakan peralatan pribadi demi kepentingan kantor. Jawaban terbanyak adalah 26 pegawai menjawab netral. Hal ini menunjukkan pegawai tidak peduli apakah dia harus bekerja dengan peralatan pribadi demi kepentingan kantor. Sedangkan respon sangat setuju oleh 15 pegawai, dan 25 pegawai setuju. Jadi 40 orang atau 48,2% pegawai menyatakan bersedia untuk menggunakan peralatan pribadi demi kepentingan kantor. Sementara 13 menyatakan tidak setuju dan 4 sangat tidak setuju dengan penggunaan peralatan pribadi demi kepentingan kantor.

6. Kemauan untuk bekerja lembur.

Pendapat responden tentang kemauan untuk kerja lembur sebagai berikut.

Tabel 4.28 Distribusi Frekuensi Kemauan untuk Kerja Lembur

Jawaban	Kemauan untuk Kerja Lembur
---------	----------------------------

Responden	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	9	10,8
Tidak Setuju	17	20,5
Netral	25	30,1
Setuju	16	19,3
Sangat Setuju	16	19,3
Total	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Kemauan untuk bekerja lembur. Ada 9 orang sangat tidak setuju, untuk bekerja lembur. Dan 17 orang tidak setuju untuk bekerja lembur. Sementara 17 orang menyatakan netral. Ada 16 pegawai setuju, serta 16 pegawai sangat setuju. Jadi 32 orang menilai bahwa bekerja lembur adalah hal biasa, yang apabila memang diperlukan, mereka bersedia untuk bekerja lembur. Sedangkan 26 pegawai menyatakan responden negatif untuk kerja lembur, mereka lebih memilih untuk dapat pulang kerja sesuai jam kantor.

Employee Engagement dijabarkan dalam 14 item pernyataan untuk mengukur seberapa kuat perasaan keterikatan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Skala pengukuran data menggunakan skala likert dengan skor 1 sampai dengan 5 untuk masing-masing indikator. Sehingga jumlah skor terendah adalah 14 dan jumlah skor tertinggi adalah 70. *Range* dari jumlah skor tersebut adalah 56. Jika *range* tersebut dibagi dalam 4 kelas untuk menentukan tingkat stres pegawai, maka masing kelas memiliki interval kelas 14. Selanjutnya berdasarkan tabulasi data jawaban responden maka distribusi frekuensi variabel *Employee Engagement* akan terbentuk sebagai berikut:

Tabel 4.29 Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Engagement*

No.	Jumlah Skor	Rasa Keterikatan	Jumlah	Prosentase
1	14 – 28	Sangat rendah	1	1,2
2	29 – 42	Rendah	38	45,8
3	43 – 56	Tinggi	42	50,6
4	57 – 70	Sangat tinggi	2	2,4
Jumlah			83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah

Berdasarkan tabel 4.29, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden, yaitu 42 orang menunjukkan bahwa mereka memiliki rasa keterikatan (*engagement*) yang tinggi, bahkan 2 responden menunjukkan memiliki rasa keterikatan yang sangat tinggi. Artinya 53% dari sampel penelitian merasa terikat pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Sedangkan 38 responden menunjukkan memiliki rasa keterikatan yang rendah, bahkan 1 orang, menunjukkan memiliki rasa keterikatan yang sangat rendah. Tetapi jumlah tersebut menunjukkan selisih yang tidak terlalu besar. Jumlah pegawai yang merasa terikat pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo seimbang dengan jumlah pegawai yang tidak merasa terikat pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

d. Deskripsi Kepuasan Kerja

Penilaian Kepuasan Kerja didasarkan pada indikator berikut:

1. Kondisi pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.
 - a) Pekerjaan yang dimiliki menarik dan menyenangkan.
 - b) Pegawai merasa bersemangat setiap menyelesaikan tugas-tugasnya.
 - c) Pekerjaan dilakukan selalu dapat anda selesaikan sesuai target.

Pendapat responden tentang kepuasan kerja sebagai berikut.

Tabel 4.30 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	3	3,6	0	0,0	14	16,9
Tidak Setuju	21	25,3	8	9,6	15	18,1
Netral	27	32,5	31	37,3	38	45,8
Setuju	26	31,3	20	24,1	5	6,0
Sangat Setuju	6	7,2	24	28,9	11	13,3
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pekerjaan dimiliki menarik dan menyenangkan bagi pegawai. Jawaban terbanyak dari pernyataan ini adalah netral, yaitu 27 orang. Bagi sebagian orang bekerja masih merupakan suatu tuntutan kebutuhan yang harus dilakukan demi mencari nafkah, bukan soal puas atau tidak puas. Meskipun hal itu tidak berlaku bagi sebagian masyarakat yang lain. Ada 21 orang tidak setuju, dan 3 orang sangat tidak setuju bahwa mereka menyukai pekerjaan mereka. Tetapi sebaliknya bagi 26 pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, mereka setuju bahkan 6 pegawai sangat setuju, bahwa mereka memiliki pekerjaan yang menarik dan menyenangkan.

Pegawai merasa bersemangat setiap menyelesaikan tugas-tugasnya. Pernyataan ini direspon positif oleh 44 pegawai atau 53% dari sampel penelitian, yang terdiri dari 24 orang sangat setuju, 20 setuju bahwa pegawai merasa bersemangat setiap menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara ada 8 orang bersikap tidak setuju dan tidak ada yang sangat tidak setuju.

Pekerjaan dilakukan selalu dapat anda selesaikan sesuai target. Jawaban terbanyak dari responden adalah netral, 38 orang atau 45,8% dari sampel penelitian. Seolah-olah pegawai memilih jawaban netral sebagai jawaban yang aman, agar mereka tidak tampak tidak mampu sekaligus tidak mau dianggap sok tahu. Di samping respon netral, ternyata jawaban yang tidak setuju lebih banyak dari jawaban yang setuju. Ada 15 pegawai tidak setuju, bahkan 14 pegawai sangat tidak setuju bahwa pekerjaan telah dilakukan selalu dapat anda selesaikan sesuai target. Hanya ada 5 pegawai setuju dan 11 pegawai yang sangat setuju bahwa pekerjaan telah dilakukan selalu dapat anda selesaikan sesuai target. Hal ini menunjukkan lebih banyak pekerjaan yang penyelesaiannya belum sesuai target.

2. Kesesuaian keahlian pegawai dengan job deskripsinya.
 - a) Jenis pekerjaan anda sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai.
 - b) Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kompetensi pegawai.

c) Jenis pekerjaan sudah sesuai dengan riwayat pendidikan pegawai.

Pendapat responden tentang kesesuaian keahlian pegawai dengan job deskripsinya sebagai berikut.

Tabel 4.31 Distribusi Frekuensi Kesesuaian Keahlian Pegawai dengan Job Deskripsinya

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	13	15,7	16	19,3	10	12,0
Tidak Setuju	22	26,5	25	30,1	20	24,1
Netral	20	24,1	18	21,7	23	27,7
Setuju	14	16,9	16	19,3	21	25,3
Sangat Setuju	14	16,9	8	9,6	9	10,8
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai. Ada 28 pegawai yang menyetujui, yaitu 14 orang sangat setuju, 14 setuju. Sedangkan 20 pegawai bersikap netral. Sementara 22 menyatakan tidak setuju dan hanya 13 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai menilai jenis pekerjaannya belum sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai.

Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kompetensi pegawai. Jawaban pegawai terbanyak adalah tidak setuju, ada 25 orang. Pegawai yang sangat tidak setuju 16 orang. Mereka merasa pekerjaan mereka saat ini tidak sesuai dengan dengan kompetensi mereka. Sebaliknya 16 pegawai setuju dan 8 sangat setuju bahwa pekerjaan mereka saat ini sesuai dengan dengan kompetensi mereka. Sedangkan 18 pegawai merespon netral.

Jenis pekerjaan sudah sesuai dengan riwayat pendidikan pegawai. Ada 10 orang sangat tidak setuju, bahwa jenis pekerjaan yang diberikan atasan sesuai dengan riwayat pendidikan. Dan 20 orang tidak setuju. Sedangkan 23 orang menyatakan netral. Pegawai yang setuju ada 21 pegawai, serta 9 pegawai sangat setuju. Jadi 30 orang menilai bahwa jenis pekerjaan sudah sesuai dengan riwayat pendidikan. Pegawai merespon positif maupun negatif jumlahnya seimbang.

3. Kesesuaian beban tanggung jawab dengan wewenang masing-masing jabatan.
 - a) Pembagian tugas dan wewenang sudah sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi.
 - b) Posisi/jabatan anda capai saat ini dengan masa kerja/masa bakti.
 - c) Pegawai puas dengan pedoman yang digunakan untuk promosi dalam kantor.

Pendapat responden tentang kesesuaian beban tanggung jawab dengan wewenang masing-masing jabatan sebagai berikut.

Tabel 4.32 Distribusi Frekuensi Kesesuaian Beban Tanggung Jawab dengan Wewenang Masing-Masing Jabatan

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	16	19,3	14	16,9	12	14,5
Tidak Setuju	25	30,1	21	25,3	27	32,5
Netral	18	21,7	20	24,1	18	21,7
Setuju	16	19,3	15	18,1	20	24,1
Sangat Setuju	8	9,6	13	15,7	6	7,2
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pembagian tugas dan wewenang sudah sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi. Ada 25 orang yang tidak setuju, bahkan 16 orang sangat tidak setuju, artinya pembagian tugas dan wewenang belum sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi. Sedangkan 18 pegawai menjawab netral. Sisanya sebanyak 24 pegawai merasa bahwa pembagian tugas dan wewenang sudah sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi.

Posisi/jabatan anda capai saat ini dengan masa kerja/masa bakti anda. Jawaban pegawai terbanyak adalah tidak setuju, ada 21 orang. Pegawai yang sangat tidak setuju 14 orang. Mereka merasa jabatan mereka saat ini tidak sesuai dengan dengan masa bakti mereka di kantor. Sebaliknya 15 pegawai

setuju dan 13 sangat setuju bahwa jabatan mereka saat ini sesuai dengan dengan masa bakti mereka di kantor. Sedangkan 20 pegawai merespon netral.

Sebagian besar pegawai, yaitu 27 orang atau 32,5% dari sampel penelitian, menjawab tidak setuju bahwa pegawai puas dengan pedoman yang digunakan untuk promosi dalam kantor. Bahkan 12 orang menyatakan sangat tidak setuju. Jadi sebagian besar pegawai merasa tidak puas dengan pedoman yang digunakan untuk promosi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Hanya ada 20 pegawai yang setuju dan 6 pegawai sangat setuju dengan pedoman yang digunakan untuk promosi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Sisanya, 18 orang bersikap netral.

4. Jaminan ketersediaan dana untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan.
 - a) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo telah menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk membantu melaksanakan tugas dengan memadai.
 - b) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu dapat memenuhi kebutuhan dana kerja untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan.
 - c) Pengeluaran untuk setiap kebutuhan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan dan dicairkan tepat waktu.

Pendapat responden tentang jaminan ketersediaan dana untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan sebagai berikut.

Tabel 4.33 Distribusi Frekuensi Jaminan Ketersediaan Dana untuk Membiayai Pekerjaan yang Sedang Berjalan

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%

Sangat Tidak Setuju	15	18,1	7	8,4	10	12,0
Tidak Setuju	23	27,7	22	26,5	22	26,5
Netral	28	33,7	35	42,4	22	26,5
Setuju	13	15,7	15	18,1	23	27,7
Sangat Setuju	4	4,8	4	4,8	6	7,2
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo telah menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk membantu melaksanakan tugas dengan memadai. Jawaban terbanyak adalah 28 pegawai menjawab netral. Sedangkan respon sangat setuju oleh 4 pegawai, dan 13 pegawai setuju. Jadi 17 orang atau 20,5% pegawai menyatakan bahwa Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo telah menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk membantu melaksanakan tugas dengan memadai. Sementara 23 menyatakan tidak setuju dan 15 sangat tidak setuju bahwa Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo telah menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk membantu melaksanakan tugas dengan memadai.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu dapat memenuhi kebutuhan dana kerja untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan. Sebagian besar pegawai, yaitu 35 menjawab netral. Pegawai yang setuju hanya 15 orang dan hanya ada 4 orang sangat setuju bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu dapat memenuhi kebutuhan dana kerja untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan. Sedangkan 22 orang menjawab tidak setuju, dan 7 orang sangat tidak setuju bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu dapat memenuhi kebutuhan dana kerja untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan. Dengan demikian sebagian besar pegawai menyatakan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo belum dapat memenuhi kebutuhan dana kerja untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan.

Pengeluaran untuk setiap kebutuhan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan dan dicairkan tepat waktu. Pegawai yang menyatakan setuju ada 23 orang setuju dan 6 orang sangat setuju atas pernyataan tersebut. Sementara 22 orang netral. Sedangkan 22 orang menjawab tidak setuju, dan 10 orang

sangat tidak setuju bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo telah membayar pengeluaran untuk setiap kebutuhan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan dan dicairkan tepat waktu. Dengan demikian sebagian besar pegawai menyatakan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dalam pembayaran pengeluaran untuk setiap kebutuhan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan tetapi pencairan tidak tepat waktu.

5. Peran pimpinan dalam membangun suasana kerja.
 - a) Atasan selalu memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas.
 - b) Atasan dalam menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif.
 - c) Atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas.

Pendapat responden tentang peran pimpinan dalam membangun suasana kerja sebagai berikut.

Tabel 4.34 Distribusi Frekuensi Peran Pimpinan dalam Membangun Suasana Kerja

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	7	8,4	19	22,9	4	4,8
Tidak Setuju	46	55,4	16	19,3	21	25,3
Netral	18	21,7	23	27,7	31	37,3
Setuju	10	12,0	16	19,3	23	27,7
Sangat Setuju	2	2,4	9	10,8	4	4,8
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Atasan selalu memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas. Pernyataan ini direspon positif oleh 12 pegawai, yang terdiri dari 2 orang sangat setuju, 10 setuju bahwa atasan selalu memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas. Sementara ada 18 orang bersikap netral. Sementara 46 menyatakan tidak setuju dan 7 orang yang sangat tidak setuju. Artinya, selain pendapat netral di kalangan pegawai, respon pegawai bahwa atasan tidak

selalu memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas. Atau kurang adil dalam memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas.

Atasan dalam menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif. Ada 25 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut , yaitu 9 orang sangat setuju, 16 setuju. Sedangkan 23 pegawai bersikap netral. Sementara 16 menyatakan tidak setuju dan 19 orang yang sangat tidak setuju. Artinya atasan dalam menilai prestasi kerja pegawai belum obyektif.

Atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas. Ada 24 pegawai yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 9 orang sangat setuju, 16 setuju. Terdapat 22 pegawai bersikap netral atas pernyataan ini. Sementara 17 menyatakan tidak setuju dan hanya 19 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai, yaitu 36 pegawai memang menilai bahwa atasan langsung kurang menghargai hasil kerja bawahan.

6. Penghargaan atas suatu pekerjaan adil dan layak.
 - a) Sistem pemberian gaji sudah sesuai peraturan pemerintah.
 - b) Gaji yang diterima dapat mencukupi kebutuhan hidup pegawai.
 - c) Besar dan jenis tunjangan yang diterima sudah sesuai peraturan pemerintah.

Pendapat responden tentang penghargaan atas suatu pekerjaan adil dan layak sebagai berikut.

Tabel 4.35 Distribusi Frekuensi Penghargaan atas Suatu Pekerjaan Adil dan Layak

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	6	7,2	10	12,0	8	9,6
Tidak Setuju	25	30,1	23	27,7	20	24,1
Netral	25	30,1	15	18,1	27	32,5
Setuju	18	21,7	25	30,1	25	30,1
Sangat Setuju	9	10,8	10	12,0	3	3,6
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Sistem pemberian gaji sudah sesuai peraturan pemerintah. Pernyataan ini direspon netral oleh 25 pegawai. Sebenarnya, sebagai instansi pemerintah, Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, tentu melakukan penggajian sesuai peraturan pemerintah. Responden negatif dari pernyataan ini menunjukkan ketidakpuasan pegawai dengan gaji yang diterima. Ada 25 pegawai tidak setuju dan 6 pegawai sangat tidak setuju. Sedangkan 18 pegawai menyatakan setuju dan 9 pegawai sangat setuju. Hal ini menunjukkan 25 pegawai atau 32,5% dari sampel penelitian sudah puas dengan gaji yang diterima.

Gaji yang diterima dapat mencukupi kebutuhan hidup pegawai. Ada 10 orang sangat tidak setuju dan 23 orang tidak setuju, bahwa gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidup pegawai. Sementara 15 pegawai menjawab netral, selanjutnya 25 pegawai setuju, serta 10 pegawai sangat setuju. Artinya 35 orang yang menyatakan bahwa gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, jumlah tersebut lebih banyak daripada jumlah pegawai yang menyatakan bahwa gaji yang diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Besar dan jenis tunjangan yang diterima sudah sesuai peraturan pemerintah. Pernyataan ini direspon netral oleh 27 pegawai. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, selaku instansi pemerintah, telah mengikuti peraturan pemerintah dalam hal pemberian tunjangan. Responden negatif dari pernyataan ini menunjukkan ketidakpuasan pegawai dengan besaran

tunjangan yang diterima. Ada 20 pegawai tidak setuju dan 8 pegawai sangat tidak setuju. Sedangkan 25 pegawai menyatakan setuju dan 3 pegawai sangat setuju. Hal ini menunjukkan 28 pegawai atau 33,7% dari sampel penelitian sudah puas dengan tunjangan yang diterima.

Pengukuran kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini dilakukan melalui 18 butir pernyataan yang merupakan indikator dari kepuasan kerja. Penilaian kepuasan kerja tersebut ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.36 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pegawai

No.	Jumlah Skor	Tingkat Stres	Jumlah	Prosentase
1	18 – 36	Sangat tidak puas	9	10,8
2	37 – 54	Tidak puas	27	32,5
3	55 – 72	Puas	31	37,4
4	73 – 90	Sangat puas	16	19,3
Jumlah			83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah

Tabel 4.36, dapat dilihat bahwa 31 responden atau 37,4% dari sampel penelitian menyatakan puas atas pekerjaan mereka. Sebanyak 16 responden atau 19,3% sampel penelitian menyatakan sangat puas. Tetapi responden yang menyatakan tidak puas juga cukup banyak, yaitu 27 orang atau 32,5% sampel penelitian, dan 9 responden atau 10,8% sampel penelitian menyatakan sangat tidak puas. Artinya, 56,7% sampel penelitian memberikan respon positif, dan 43,3% sampel penelitian memberikan respon negatif. Kondisi ini tampak juga pada respon pegawai atas variabel *Employee Engagement*.

e. Deskripsi *Turnover Intention*

Penilaian *Turnover Intention* didasarkan pada indikator berikut:

1. Ketertarikan pada pekerjaan.
 - a) Pegawai tertarik dengan bidang pekerjaannya, sehingga selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

- b) Bidang pekerjaan yang dikerjakan penuh tantangan, sehingga termotivasi untuk menyelesaikannya segera.
- c) Pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, meskipun hasilnya mungkin tidak maksimal.

Pendapat responden tentang ketertarikan pada pekerjaan sebagai berikut.

Tabel 4.37 Distribusi Frekuensi Ketertarikan pada Pekerjaan

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	9	10,8	9	10,8	16	19,3
Tidak Setuju	21	25,3	17	20,5	25	30,1
Netral	26	31,3	25	30,1	18	21,7
Setuju	17	20,5	16	19,3	15	18,1
Sangat Setuju	10	12,0	16	19,3	9	10,8
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Pegawai tertarik dengan bidang pekerjaannya, sehingga selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Jawaban terbanyak dari responden adalah netral, 26 orang atau 31,3% dari sampel penelitian. Di samping respon netral, ternyata jawaban yang tidak setuju lebih banyak dari jawaban yang setuju. Ada 21 pegawai tidak setuju, bahkan 9 pegawai sangat tidak setuju bahwa pegawai tertarik dengan bidang pekerjaannya, sehingga selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hanya ada 17 pegawai setuju dan 10 pegawai yang sangat setuju bahwa pegawai tertarik dengan bidang pekerjaannya, sehingga selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menunjukkan lebih banyak pekerjaan yang penyelesaiannya belum tepat waktu.

Bidang pekerjaan yang dikerjakan penuh tantangan, sehingga termotivasi untuk menyelesaikannya segera. Pernyataan ini direspon positif oleh 32 pegawai atau 38,6% dari sampel penelitian, yang terdiri dari 16 orang sangat setuju, 16 setuju bahwa pegawai merasa pekerjaan yang dikerjakan penuh tantangan, sehingga termotivasi untuk menyelesaikannya segera. Sementara ada 17 orang bersikap tidak setuju dan 9 orang yang sangat tidak setuju. Sisanya 25 responden menyatakan netral.

Pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, meskipun hasilnya mungkin tidak maksimal. Di samping ada 18 responden bersikap netral, ada 25 orang tidak setuju, dan 16 orang sangat tidak setuju bahwa mereka berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, meskipun hasilnya mungkin tidak maksimal. Tetapi sebaliknya bagi 15 pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, mereka setuju bahkan 9 pegawai sangat setuju, bahwa mereka berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, meskipun hasilnya mungkin tidak maksimal.

2. Keterkaitan dengan organisasi.

- a) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki arti yang sangat besar bagi pegawai.
- b) Selain Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, pegawai yang bersangkutan tidak menerima tawaran kerja di tempat lain.
- c) Saat ini peran di kantor penting, sehingga berpengaruh bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo jika pegawai yang bersangkutan memutuskan meninggalkan pekerjaan ini.

Pendapat responden tentang keterkaitan dengan organisasi sebagai berikut.

Tabel 4.38 Distribusi Frekuensi Keterkaitan dengan Organisasi

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	9	10,8	4	4,8	0	0,0
Tidak Setuju	18	25,3	22	26,5	49	59,0
Netral	21	31,3	31	37,3	29	34,9
Setuju	26	21,7	18	21,7	4	4,8
Sangat Setuju	9	10,8	8	9,6	1	1,2
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki arti yang sangat besar bagi pegawai. Sebagian besar responden menjawab setuju,

yaitu 26 orang, dan 9 orang sangat setuju, bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki arti yang sangat besar bagi mereka. Tetapi pegawai yang menyatakan sebaliknya juga banyak, yaitu 18 responden tidak setuju dan 9 responden sangat tidak setuju. Sisana 21 orang menjawab netral.

Selain Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, pegawai yang bersangkutan tidak menerima tawaran kerja di tempat lain. Pegawai yang menjawab setuju ada 18 orang, dan yang sangat setuju ada 8 orang, bahwa selain Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, pegawai yang bersangkutan tidak menerima tawaran kerja di tempat lain. Sedangkan 22 pegawai tidak setuju dan 4 pegawai sangat tidak setuju. Sebagian besar pegawai menjawab netral, yaitu 31 orang. Tetapi mereka tampaknya menjawab demikian karena memang tidak ada tawaran kerja di tempat lain.

Saat ini peran di kantor penting, sehingga berpengaruh bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo jika pegawai yang bersangkutan memutuskan meninggalkan pekerjaan ini. Jawaban terbanyak dari responden adalah tidak setuju, yaitu 49 orang atau 59% dari sampel penelitian dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Pegawai yang merespon netral, ada 29 orang atau 34,9%. Hanya ada 4 pegawai setuju dan 1 pegawai yang sangat setuju bahwa Saat ini peran di kantor penting, sehingga berpengaruh bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo jika pegawai yang bersangkutan memutuskan meninggalkan pekerjaan ini.

3. Kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.
 - a) Kompetensi pegawai dapat berkembang menjadi lebih baik, jika tetap bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.
 - b) Ada kepastian peningkatan karier di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- c) Peluang promosi jabatan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sangat menarik.

Pendapat responden tentang kesempatan untuk mengembangkan potensi diri sebagai berikut.

Tabel 4.39 Distribusi Frekuensi Kesempatan untuk Mengembangkan Potensi Diri

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	6	7,2	14	16,9	8	9,6
Tidak Setuju	20	24,1	21	25,3	17	20,5
Netral	29	34,9	19	24,1	29	34,9
Setuju	16	19,3	22	18,1	19	24,1
Sangat Setuju	12	14,5	6	7,2	10	12,0
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Kompetensi pegawai dapat berkembang menjadi lebih baik, jika tetap bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Sebagian besar jawaban responden adalah netral, yaitu 29 orang. Selisih tanggapan responden penelitian antara tanggapan positif dengan tanggapan negatif tidak banyak, tanggapan positif hanya 2 orang lebih banyak dari tanggapan negatif. Ada 16 pegawai setuju dan 12 pegawai sangat setuju bahwa jika tetap bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, kompetensi mereka dapat berkembang menjadi lebih baik. Sedangkan 20 pegawai tidak setuju dan 6 pegawai sangat tidak setuju bahwa jika tetap bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, kompetensi mereka dapat berkembang menjadi lebih baik.

Ada kepastian peningkatan karier di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Meskipun Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan instansi pemerintah, tetapi rupanya peningkatan karier tidak ada kepastian seperti yang diharapkan pegawai. Ada 21 pegawai tidak setuju dan 14

pegawai sangat tidak setuju bahwa ada kepastian peningkatan karier di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Sedangkan yang setuju ada 22 orang dan hanya 6 orang yang sangat setuju. Selebihnya, 19 orang menjawab netral.

Peluang promosi jabatan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sangat menarik. Sebagian besar jawaban responden adalah netral, yaitu 29 orang. Tanggapan responden penelitian yang positif lebih banyak dari tanggapan negatif. Ada 19 pegawai setuju dan 10 pegawai sangat setuju bahwa peluang promosi jabatan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sangat menarik. Sedangkan 17 pegawai tidak setuju dan 8 pegawai sangat tidak setuju bahwa peluang promosi jabatan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sangat menarik.

4. Komitmen terhadap organisasi.
 - a) Berpikir bahwa menjadi pegawai yang setia pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan tindakan yang bijaksana.
 - b) Merasa seolah-olah masalah kantor menjadi masalah pribadi, sehingga menjadi merasa bertanggung jawab untuk segera menyelesaikannya.
 - c) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik bukan sekedar normatif saja, tetapi juga memahami tujuan dari pekerjaan pegawai.

Pendapat responden tentang komitmen terhadap organisasi sebagai berikut.

Tabel 4.40 Distribusi Frekuensi Komitmen terhadap Organisasi

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	2,4	10	12,0	10	12,0
Tidak Setuju	17	20,5	12	14,5	10	12,0
Netral	29	34,9	22	26,5	24	28,9
Setuju	22	26,5	22	26,5	14	16,9
Sangat Setuju	13	15,7	17	20,5	25	30,1
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Berpikir bahwa menjadi pegawai yang setia pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan tindakan yang bijaksana. Sebanyak 29 orang menjawab netral, untuk pernyataan ini. Terlepas dari setia atau tidak setia, kenyataannya mereka menjadikan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai sumber penghasilan mereka. Tanggapan responden penelitian yang positif lebih banyak dari tanggapan negatif. Ada 22 pegawai setuju dan 13 pegawai sangat setuju bahwa berpikir menjadi pegawai yang setia pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan tindakan yang bijaksana. Sedangkan 17 pegawai tidak setuju dan hanya 2 pegawai sangat tidak setuju bahwa berpikir menjadi pegawai yang setia pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan tindakan yang bijaksana.

Merasa seolah-olah masalah kantor menjadi masalah pribadi, sehingga menjadi merasa bertanggung jawab untuk segera menyelesaikannya. Sebagian besar responden menyetujui pernyataan ini, yaitu 22 pegawai setuju dan 17 pegawai sangat setuju bahwa mereka merasa seolah-olah masalah kantor menjadi masalah pribadi, sehingga menjadi merasa bertanggung jawab untuk segera menyelesaikannya. Sebanyak 22 orang menjawab netral, untuk pernyataan ini. Sedangkan yang tidak merasa seolah-olah masalah kantor menjadi masalah pribadi, dilihat dari jawaban tidak setuju ada 12 orang, dan yang sangat tidak setuju ada 10 orang.

Menyelesaikan pekerjaan dengan baik bukan sekedar normatif saja, tetapi juga memahami tujuan dari pekerjaan anda. Ada 39 pegawai atau 47% sampel penelitian yang menyetujui pernyataan tersebut meskipun dengan kadar persetujuan berbeda-beda. Ada 25 orang sangat setuju, dan 14 setuju. Sedangkan 24 pegawai bersikap netral. Sementara 10 menyatakan tidak setuju dan 10 orang yang sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik bukan sekedar normatif saja.

5. Ketidak-mampuan organisasi memenuhi kebutuhan pegawai.

- a) Gaji di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sesuai dengan beban kerja pegawai.
- b) Pihak kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu memperhatikan kesulitan yang dialami pegawai.
- c) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu mendukung pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, namun hal tersebut harus dilakukan secara swadaya.

Pendapat responden tentang ketidak-mampuan organisasi memenuhi kebutuhan pegawai sebagai berikut.

Tabel 4.41 Distribusi Frekuensi Ketidak-mampuan Organisasi Memenuhi Kebutuhan Pegawai

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	6	7,2	6	7,2	8	9,6
Tidak Setuju	22	26,5	14	16,9	11	13,3
Netral	25	30,1	29	34,9	25	30,1
Setuju	18	21,7	19	22,9	20	24,1
Sangat Setuju	12	14,5	15	18,1	19	22,9
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Gaji di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sesuai dengan beban kerja pegawai. Ada 6 orang sangat tidak setuju dan 22 orang tidak setuju, bahwa gaji yang diterima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Sementara 25 pegawai menjawab netral, selanjutnya 18 pegawai setuju, serta 12 pegawai sangat setuju. Artinya 30 orang yang menyatakan bahwa gaji di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sesuai dengan beban kerja pegawai, jumlah tersebut lebih banyak daripada jumlah pegawai yang menyatakan bahwa gaji di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo tidak sesuai dengan beban kerja pegawai, yaitu 28 orang. Tetapi selisih tidak jauh berbeda.

Pihak kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu memperhatikan kesulitan yang dialami pegawai. Ada 6 orang sangat tidak setuju dan 14 orang tidak setuju, bahwa pihak kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu memperhatikan kesulitan yang dialami pegawai. Sementara 29 pegawai menjawab netral, selanjutnya 19 pegawai setuju, dan 15 orang sangat setuju. Artinya 33 pegawai menyatakan bahwa kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu memperhatikan kesulitan yang dialami pegawai. Jumlah pegawai yang tidak setuju jauh lebih sedikit daripada jumlah pegawai yang menyatakan setuju, yaitu 20 orang.

Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu mendukung pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, namun hal tersebut harus dilakukan secara swadaya. Respon dominan dari pernyataan ini adalah netral, yaitu 25 pegawai. Pegawai yang menjawab tidak setuju ada 11 orang, dan sangat tidak setuju 8 orang. Tetapi 20 pegawai setuju bahkan 19 pegawai sangat setuju bahwa Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu mendukung pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, namun hal tersebut harus dilakukan secara swadaya. Ketidak-setujuan beberapa pegawai atas pernyataan ini karena adanya dukungan dari Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dalam bentuk finansial.

6. Keinginan untuk pindah kerja.
 - a) Saat ini tidak sedang berpikir untuk mencari tempat kerja baru.
 - b) Tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada kesempatan yang lebih baik.
 - c) Tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada tawaran gaji yang lebih besar.

Tabel 4.42 Distribusi Frekuensi Keinginan untuk Pindah Kerja

Jawaban Responden	Pernyataan 1		Pernyataan 2		Pernyataan 3	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	10	12,0	13	15,7	9	10,8
Tidak Setuju	11	13,3	27	32,5	14	16,9
Netral	26	31,3	33	39,8	25	30,1
Setuju	20	24,1	7	8,4	20	24,1
Sangat Setuju	16	19,3	3	3,6	15	18,1
Total	83	100,0	83	100,0	83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah.

Saat ini tidak sedang berpikir untuk mencari tempat kerja baru. Sebagian besar jawaban responden adalah netral, yaitu 26 orang. Ada 20 pegawai setuju dan 16 pegawai sangat setuju bahwa saat ini mereka tidak sedang berpikir untuk mencari tempat kerja baru. Sedangkan 11 pegawai tidak setuju dan 10 pegawai sangat tidak setuju, hal ini menunjukkan bahwa mereka sebenarnya masih mengharapkan peluang berkarir di luar Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada kesempatan yang lebih baik. Sebagian besar dari sampel penelitian, yaitu 33 orang atau 39,8% menanggapi dengan netral. Sementara 27 pegawai setuju dan 13 sangat setuju bahwa mereka tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada kesempatan yang lebih baik. Sedangkan 7 pegawai tidak setuju dan 3 sangat tidak setuju, artinya ada kemungkinan mereka akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo apabila ada kesempatan yang lebih baik.

Tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada tawaran gaji yang lebih besar. Sebagian besar dari sampel penelitian, yaitu 25 orang atau 30,1% menanggapi dengan netral. Sementara 20 pegawai setuju dan 15 sangat setuju bahwa mereka tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada tawaran gaji yang lebih besar. Sedangkan 14 pegawai tidak setuju dan 7 sangat tidak setuju, artinya ada kemungkinan mereka akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo apabila ada tawaran gaji yang lebih besar.

Variabel *Turnover Intention* memiliki 18 butir pernyataan untuk menggambarkan perasaan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Distribusi frekuensi variabel *Turnover Intention* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.43 Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention*

No.	Jumlah Skor	Keinginan untuk Keluar	Jumlah	Prosentase
1	18 – 36	Sangat ingin keluar	14	16,9
2	37 – 54	Ingin keluar	23	27,7
3	55 – 72	Tidak ingin keluar	32	38,6
4	73 – 90	Sangat tidak ingin keluar	14	16,9
Jumlah			83	100,0

Sumber: Lampiran 2, diolah

Jawaban responden atas variabel *Turnover Intention* menunjukkan kondisi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, seberapa besar keinginannya untuk keluar dari pekerjaannya. Sebanyak 32 responden atau 38,6% sampel penelitian menyatakan tidak ingin keluar, bahkan 14 responden atau 16,9% sampel penelitian menyatakan sangat tidak ingin keluar dari pekerjaannya. Sehingga 55,5% sampel penelitian menunjukkan sikap bahwa mereka ingin tetap bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Sisanya, sebanyak 23 responden atau 27,7% sampel penelitian menyatakan ingin keluar, bahkan 14 responden atau 16,9% sampel penelitian menyatakan sangat ingin keluar dari pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa responden tersebut akan keluar dari pekerjaannya apabila mendapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain.

4.2.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis. Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas stress kerja, iklim organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-

tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan dengan *software SPSS 20 for windows* diperoleh koefisien dari masing-masing jalur pengaruh langsung yang disajikan dalam tabel 4.44 berikut ini.

Tabel 4.44 Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	ρ -value	Keterangan
1.	Stres Kerja (X_1)	Kepuasan Kerja (Z)	0,400	0,000	Signifikan
2.	Iklm Organisasi (X_2)	Kepuasan Kerja (Z)	0,512	0,000	Signifikan
3.	<i>Employee Engagement</i> (X_3)	Kepuasan Kerja (Z)	0,087	0,032	Signifikan
4.	Stres Kerja (X_1)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,218	0,045	Signifikan
5.	Iklm Organisasi (X_2)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,413	0,001	Signifikan
6.	<i>Employee Engagement</i> (X_3)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,148	0,001	Signifikan
7.	Kepuasan Kerja (Z)	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,237	0,042	Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.44 dapat dilihat pada kolom beta (β), bahwa nilai yang terbesar adalah koefisien dari variabel Iklm Organisasi, artinya Iklm Organisasi menuju Kepuasan Kerja merupakan jalur pengaruh paling kuat dengan koefisien jalur pengaruh langsung 0,512. Berikutnya dengan koefisien jalur 0,413 merupakan jalur pengaruh langsung Iklm Organisasi menuju *Turnover Intention*. Selanjutnya berurutan besarnya pengaruh langsung ini adalah jalur pengaruh langsung Stres menuju Kepuasan Kerja dengan koefisien 0,400. Koefisien jalur pengaruh langsung dari Kepuasan Kerja menuju *Turnover Intention* memiliki koefisien 0,237. Koefisien jalur pengaruh langsung dari Stres Kerja menuju *Turnover Intention* memiliki koefisien 0,218. Berikutnya koefisien jalur *Employee Engagement* menuju *Turnover Intention* sebesar 0,148, dan terakhir adalah *Employee Engagement* menuju Kepuasan Kerja sebesar 0,087.

Pengujian jalur pengaruh langsung menghasilkan model persamaan berikut :

$$Z = 3,689 + 0,400X_1 + 0,512X_2 + 0,087X_3 + \epsilon_i$$

$$Y = 3,450 + 0,218X_1 + 0,413X_2 + 0,148X_3 + 0,237Z + \epsilon_i$$

4.2.5. Uji Hipotesis

Uji signifikansi digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Kriteria uji signifikansi diperoleh dari perbandingan antara nilai signifikan hasil analisis dengan *level of significant* (α) ditetapkan yaitu 5% atau 0,05.

- a. Apabila signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
- b. Apabila signifikansi $\geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel berikutnya

Tabel 4.45 Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	Beta (β)	Sig.	Keterangan
1.	$(X_1) \rightarrow$ Kepuasan Kerja (Z)	0,400	0,000	Ho ditolak, Signifikan
2.	$(X_2) \rightarrow$ Kepuasan Kerja (Z)	0,512	0,000	Ho ditolak, Signifikan
3.	$(X_3) \rightarrow$ Kepuasan Kerja (Z)	0,087	0,032	Ho ditolak, Signifikan
4.	$(X_1) \rightarrow$ <i>Turnover Intention</i> (Y)	0,218	0,045	Ho ditolak, Signifikan
5.	$(X_2) \rightarrow$ <i>Turnover Intention</i> (Y)	0,413	0,001	Ho ditolak, Signifikan
6.	$(X_3) \rightarrow$ <i>Turnover Intention</i> (Y)	0,148	0,001	Ho ditolak, Signifikan
7.	$(Z) \rightarrow$ <i>Turnover Intention</i> (Y)	0,237	0,042	Ho ditolak, Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Tabel 4.45 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 : Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Koefisien jalur Stres Kerja menuju Kepuasan Kerja sebesar 0,400 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,000; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan kata lain stres kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- b. Hipotesis 2 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Jalur pengaruh dari Iklim Organisasi menuju Kepuasan Kerja berkoefisien 0,512 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,000; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat dinyatakan iklim organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- c. Hipotesis 3 : *Employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Jalur pengaruh dari *Employee Engagement* menuju Kepuasan Kerja berkoefisien 0,087 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,032; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini membuktikan bahwa *employee engagement* secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- d. Hipotesis 4 : Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Jalur pengaruh dari Stres Kerja menuju *Turnover Intention* berkoefisien 0,218 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,045; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- e. Hipotesis 5 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Koefisien jalur dari Iklim Organisasi menuju *Turnover Intention* sebesar 0,413 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,001; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan kata lain iklim organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- f. Hipotesis 6 : *Employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Koefisien jalur pengaruh dari *Employee Engagement* menuju *Turnover Intention* sebesar 0,148 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,001; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dinyatakan *employee engagement* secara positif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

- g. Hipotesis 7 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Jalur pengaruh dari Kepuasan Kerja menuju *Turnover Intention* berkoefisien 0,237 dengan signifikansi kurang dari 0,050 yaitu 0,042; maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat dinyatakan kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

4.2.6. Menghitung Jalur

Setelah pengujian hipotesis penelitian, langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien pengaruh antar variabel-variabel dalam model penelitian tersebut. Berdasarkan tabel 4.45, kita ketahui bahwa tidak terdapat jalur yang koefisiennya tidak signifikan sehingga dalam perhitungan jalur ini tidak diperlukan tindakan *trimming*.

- a. Pengujian Validitas Model

Pengujian Validitas Model menghitung koefisien determinasi total (R^2_m). Total keragaman data dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus:

$$R^2_m = 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2$$

$$P_{e1} = (1 - R^2_1) \text{ dan } P_{e2} = (1 - R^2_2)$$

$$R^2_m = \text{Koefisien terhadap } (R^2)$$

Sehingga perhitungannya adalah sebagai berikut :

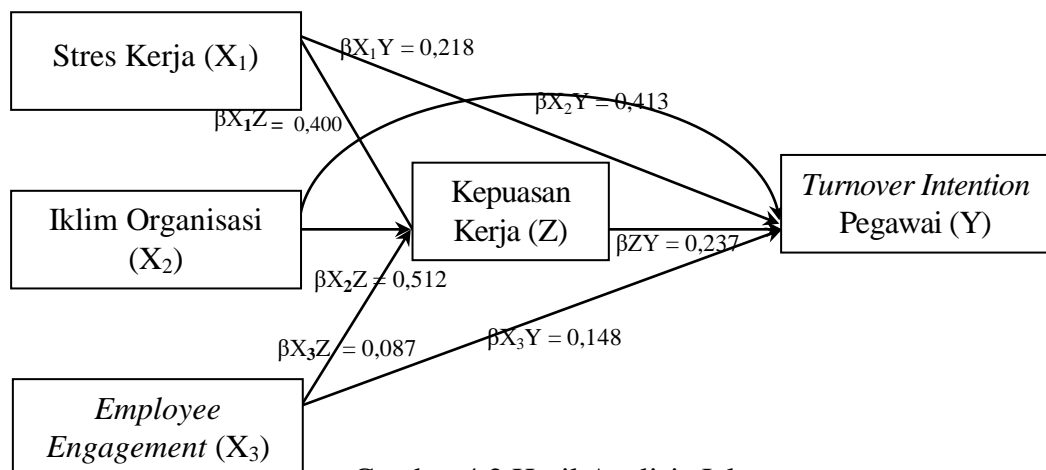
Koefisien determinasi masing-masing jalur dapat dilihat pada Lampiran 5, yaitu $R^2_1 = 0,838$ dan $R^2_2 = 0,833$

$$P_{e1} = (1 - R^2_1) = (1 - 0,838) = 0,162$$

$$P_{e2} = (1 - R^2_2) = (1 - 0,833) = 0,167$$

$$R^2_m = 1 - (0,162^2) - (0,167^2) = 1 - (0,026244) - (0,027889) = 0,9926808$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 99,27%, sedangkan 0,73% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model dan *error*



Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.45

b. Menghitung pengaruh langsung (*Direct effect* atau DE)

1. Pengaruh variabel kualitas Stres Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
 $DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z = 0,400$
2. Pengaruh variabel Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
 $DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z = 0,512$
3. Pengaruh variabel *Employee Engagement* (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
 $DE_{ZX3} = X_3 \rightarrow Z = 0,087$
4. Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) terhadap *Turnover Intention* (Y)
 $DE_{YX1} = X_1 \rightarrow Y = 0,218$
5. Pengaruh variabel Iklim Organisasi (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y)
 $DE_{YX2} = X_2 \rightarrow Y = 0,413$

6. Pengaruh variabel *Employee Engagement* (X_3) terhadap *Turnover Intention* (Y)

$$DE_{YX_3} = X_3 \rightarrow Y = 0,148$$

7. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

$$DE_{YZ=Z} \rightarrow Y = 0,237$$

c. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh variabel Stres Kerja (X_1) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{YX_1=X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y} = 0,400 \times 0,237 = 0,0948$$

2) Pengaruh variabel Iklim Organisasi (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{YX_2=X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y} = 0,512 \times 0,237 = 0,121344$$

3) Pengaruh variabel *Employee Engagement* (X_3) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$IE_{YX_3=X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y} = 0,087 \times 0,237 = 0,020619$$

d. Menghitung Pengaruh total (*Total Effect* atau TE)

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$\text{TE} = \text{DE} + \text{IE}$$

Tabel 4.46 Hasil Pengaruh Total

No.	Jalur	Pengaruh Langsung	Jalur	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1.	$(X_1) \rightarrow (Y)$	0,218	$(X_1) \rightarrow (Z) \rightarrow (Y)$	0,094800	0,312800
2.	$(X_2) \rightarrow (Y)$	0,413	$(X_2) \rightarrow (Z) \rightarrow (Y)$	0,121344	0,534344
3.	$(X_3) \rightarrow (Y)$	0,148	$(X_3) \rightarrow (Z) \rightarrow (Y)$	0,020619	0,168619
4.	$(Z) \rightarrow (Y)$	0,237			

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah

variabel Iklim Organisasi (X_2) yaitu sebesar 0,512. Iklim Organisasi (X_2) juga merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) yaitu sebesar 0,413. Dengan demikian variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) melalui variabel *intervening* Kepuasan Kerja (Z) adalah juga variabel Iklim Organisasi (X_2) sebesar 0,534344. Sehingga variabel Iklim Organisasi (X_2) merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y) baik secara langsung maupun dengan melalui perantara Kepuasan Kerja (Z). Sedangkan variabel *Employee Engagement* (X_3) berpengaruh paling kecil terhadap *Turnover Intention* (Y) baik secara langsung maupun dengan melalui perantara Kepuasan Kerja (Z).

4.3. Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah ada pengaruh stress kerja, iklim organisasi, dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

4.3.1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ada stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo terbukti kebenarannya (H_0 ditolak). Peneliti dalam penelitian ini menggunakan pernyataan *reverse* untuk indikator stress kerja, sehingga semakin besar skor variabel stress kerja semakin besar menunjukkan bahwa pegawai semakin jauh dari kondisi stress dan hal tersebut sejalan dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Stress kerja dapat menjadi hambatan untuk mencapai kepuasan kerja. Pegawai yang terhindar dari masalah stress kerja, cenderung lebih produktif sehingga kepuasan kerja lebih dapat tercapai.

Stres kerja dapat disebabkan karena:

- a. Beban kerja yang berlebihan dan sulit.
- b. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- c. Sarana prasarana kerja yang kurang menunjang untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. Konflik antara individu dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- e. Balas jasa yang terlalu rendah.
- f. Masalah-masalah pribadi seperti masalah keluarga, dan lain-lain.

Beban kerja untuk pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, sekalipun dinilai melebihi kemampuan pegawai yang sepatutnya pada suatu jabatan, tetapi menurut mereka beban pekerjaan tersebut masih mungkin untuk diselesaikan tepat waktu. Pegawai juga tidak banyak yang merasa kesulitan menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan tekanan dan sikap atasan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dapat disimpulkan kurang adil, baik dalam hal pembagian tugas maupun dalam hal penilaian kinerja. Tidak heran jika sebagian besar pegawai merasa atasan langsung mereka kurang menghargai hasil kerja bawahan. Dalam hal sarana dan prasarana, penilaian sebagian besar pegawai menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang disediakan kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo kurang menunjang untuk menyelesaikan pekerjaan. Mengenai konflik antara individu dengan pimpinan atau kelompok kerja oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dapat disimpulkan masih sering terjadi. Baik konflik antar pimpinan dengan bawahan maupun antara sesama sejawat. Baik balas jasa dalam bentuk gaji, maupun imbalan lainnya. Pegawai merasa bahwa mereka seharusnya menerima imbalan yang lebih pantas dari yang mereka terima saat ini. Berdasarkan jawaban responden melalui kuesioner, ternyata jumlah pegawai dalam kondisi stres cukup banyak, sehingga produktivitasnya tidak akan sebaik kondisinya apabila dalam kondisi yang baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Hasibuan (2012:204), bahwa pegawai yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan

kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marrah, agresif, tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Fitria (2015) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan sebuah rumah sakit di Surabaya.

4.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. terbukti kebenarannya (H_0 ditolak). Iklim organisasi yang semakin kondusif akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selaku instansi pemerintah dalam upaya membangun iklim organisasi yang kondusif harus tetap memperhatikan tugas utamanya dalam pelayanan untuk masyarakat.

Iklim organisasi yang kondusif dapat dilihat dari hal-hal berikut:

- a. Kesesuaian posisi/jabatan pegawai dalam struktur organisasi.
- b. Kondisi kerja (lingkungan) yang mendukung suasana kerja.
- c. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai target.
- d. Pemberian *reward*.
- e. Hubungan sosial.
- f. Pemahaman pegawai tentang tujuan organisasi.

Berdasarkan jawaban responden melalui kuesioner, nampak sebagian responden sering menjawab netral. Tetapi di samping jawaban tersebut, masih banyak pegawai yang mampu menjawab dengan obyektif. Dalam hal kesesuaian posisi/jabatan pegawai dalam struktur organisasi, sebagian besar pegawai menilai penempatan pegawai pada posisi/jabatan dilakukan belum sesuai disiplin ilmu

pegawai. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo juga telah menyediakan tempat kerja (kantor) yang nyaman agar suasana kerja kondusif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori, bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi (Wirawan, 2007). Sebagai suatu karakteristik yang dibangun dari karakter anggotanya, maka iklim organisasi yang baik mencerminkan anggota organisasi memiliki karakter yang baik pula. Sehingga terbangun suasana kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung proses pencapaian kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Mamewe (2015), yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PNS Kantor Badan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Sorong.

4.3.3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo terbukti kebenarannya (H_03 ditolak). Skor atas pernyataan-pernyataan *employee engagement* semakin besar menunjukkan kondisi pegawai yang semakin merasa memiliki keterikatan dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Setiap pegawai akan mendapat kesempatan untuk diikutsertakan dalam suatu pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan tersebut bukan saja bertujuan meningkat kualitas sumber daya manusia, tetapi juga akan menimbulkan komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi.

Employee engagement dapat dilihat dan dibangun dari hal-hal berikut:

- a. Pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk memenuhi persyaratan jabatan maupun mempersiapkan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi.
- b. Kesesuaian penghasilan dengan beban tugas/jabatan.
- c. Kejelasan karir pegawai.

- d. Ketersediaan sarana prasarana keselamatan dan kesehatan kerja (K3).
- e. Kesiapan untuk menggunakan peralatan pribadi demi kepentingan kantor.
- f. Kemauan untuk bekerja lembur.

Berdasarkan jawaban responden, jumlah pegawai yang merasa terikat pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo seimbang dengan jumlah pegawai yang tidak merasa terikat pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang disampaikan Saks (2006) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Sehingga dapat mencapai kepuasan kerja. Penelitian ini juga sejalan dengan kesimpulan Widjaja dkk (2014), bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Swiss Belinn Surabaya.

4.3.4. Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo terbukti kebenarannya (H_{04} ditolak). Sama seperti variabel stres kerja, variabel *turnover intention* beberapa indikator menggunakan pernyataan *reverse*, sehingga semakin besar skornya menunjukkan bahwa pegawai semakin jauh dari keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin jauh dari kondisi stres, pegawai semakin tidak ingin keluar dari pekerjaannya.

Menurut Gitosudarmo (2008: 54), dampak dan akibat yang ditimbulkan dari stres kerja bagi organisasi, berupa angka absensi dan produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang. Sehingga muncul niat untuk pindah (*turnover intention*). Jadi stres kerja dampak memunculkan niat untuk pindah. Pegawai yang jauh dari kondisi stres kerja, tidak akan muncul niat untuk keluar dari pekerjaannya. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian milik Fitria

(2015) dan Mamewe (2015), bahwa stres kerja tinggi, maka *turnover intention* juga tinggi, sebaliknya stres rendah *turnover intention* juga rendah.

4.3.5. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terbukti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo (H_{05} ditolak). Iklim organisasi yang kondusif membuat pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, sehingga tidak ada keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Temuan penelitian ini mendukung atau sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi (Wirawan, 2007).

Sejalan dengan hasil penelitian ini adalah kesimpulan dari penelitian Fitria (2015) dan Tadampali (2016) yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin kondusif iklim organisasi maka akan semakin karyawan loyal kepada organisasi, sehingga karyawan tidak berniat untuk pindah.

4.3.6. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo terbukti benar (H_{06} ditolak). Menurut Robinson dkk (2010), *engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian ini adalah kesimpulan dari penelitian Rachman dan Dewanto (2016) menyatakan adanya pengaruh signifikan

antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*. *Employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Tingkat *turnover intention* perawat di RS Wava Husada berada pada kategori rendah, karena sebagian besar responden memiliki tingkat *employee engagement* yang cukup tinggi, terutama pada aspek emosional yang membuat banyak responden mau untuk mengerahkan seluruh energi dalam bekerja, dan bekerja hingga pekerjaan benar-benar selesai.

4.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis membuktikan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo terbukti benar (H_{07} ditolak). Menurut Hasibuan (2012: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Semakin baik tingkat kepuasan kerja akan semakin rendah tingkat *turnover intention*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rachman dan Dewanto (2016), yang menyatakan bahwa secara umum perawat di Rumah Sakit Wava Husada mempunyai kepuasan kerja yang cukup tinggi yang ditunjukkan dengan banyak perawat yang menyukai pekerjaannya, menikmati bekerja dengan rekan kerjanya, dan bangga dengan pekerjaannya. Gambaran tersebut dapat menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan menurunkan *turnover intention* karyawan di RS Wava Husada Kepanjen.

4.4. Keterbatasan

Peneliti berusaha melaksanakan penelitian ini sesuai dengan prosedur ilmiah. Selama penelitian ini berlangsung dan analisis data dilakukan hingga penarikan kesimpulan, peneliti menemukan adanya keterbatasan, yaitu:

1. Pengumpulan data melalui kuesioner tentang masalah keinginan keluar dari pekerjaan, kurang efektif. Beberapa responden kurang berani berterus terang

atas keinginannya keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo karena takut dianggap tidak loyal.

2. Beberapa pernyataan pada kuesioner yang harus diisi pegawai menggunakan *design* kalimat *reverse*, ternyata hal ini justru menyulitkan dalam menyelaraskan antara model persamaan dan interpretasi hasil analisis data.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian, hasil analisis dapat disimpulkan sebagai berikut.

- e. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Indikator *turnover intention* dari pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menunjukkan sebagian besar tidak ingin keluar dari pekerjaan. Semakin jauh dari kondisi stres, semakin kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga semakin menekan niat pegawai untuk keluar dari pekerjaan.
- f. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Semakin kondusif iklim organisasi, semakin membantu pegawai untuk mencapai kepuasan kerja pegawai, sehingga pegawai semakin betah dengan pekerjaannya.
- g. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi rasa keterikatan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, semakin baik tingkat kepuasan kerja pegawai, sehingga semakin tidak ingin keluar dari pekerjaan.
- h. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, pegawai semakin tidak ingin keluar dari pekerjaan.
- i. Variabel bebas iklim organisasi (X_2) merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y) baik secara langsung maupun

dengan melalui perantara Kepuasan Kerja (Z). Sedangkan variabel *Employee Engagement* (X_3) berpengaruh paling kecil terhadap *Turnover Intention* (Y) baik secara langsung maupun dengan melalui perantara Kepuasan Kerja (Z).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut.

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai tidak dalam kondisi stres, namun cukup banyak pegawai yang mengalami stres. Diperlukan upaya-upaya nyata yang berkesinambungan untuk menurunkan tingkat stres pegawai di tempat kerja misalnya dengan, memastikan jumlah pegawai yang cukup untuk menangani berbagai pekerjaan, menjaga hubungan dan pola kerja yang baik antar pegawai, memastikan adanya komunikasi dua arah dan kerjasama yang baik antara bagian dengan pimpinannya, memastikan adanya informasi yang cukup bagi para untuk mendukung penyelesaian pekerjaannya dan upaya-upaya lain yang dapat menekan tingkat stres pegawai.
- b. Pada penelitian mendatang juga dapat ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi, misalnya variabel - variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Abraham, S., 2012, Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 2012.
- Akbar, M.R. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement (studi pada karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Social and Industrial Psychology Journal*. Volume 2 No.1, 1. ISSN 22526838
- Bates, Steve, 2004, *Getting Engaged*, http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0204covst_ory.aspx, diakses Februari 2017.
- Baumruk, R., 2004, *The missing link: the role of employee engagement in Business success. Workspan*, Vol. 47: hal. 48-52.
- Bianca. A, dan Susihono W., 2012, Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Spektrum Industri*, Vol.10, No.2 : hal. 108 -199
- Byars, Lloyd L dan Rue, Leslie W., 2006, *Human Resource Management*, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin.
- Endres, G. M. dan Smoak, L.M., 2008, *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. Organization Development Journal*, Spring.
- Fitria, Novy, 2015, Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perawat RS. X di Surabaya, *Jurnal Online – Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*.
- Gallup, 2011, *Majority American Worker Not Engaged*, <http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engagedjobs.aspx>, diakses Februari 2017.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gitosudarmo dan Sudita, 2008, *Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama*, Erlangga, Jakarta.

- Handoko, T. Hani, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., dan Hayes, T. L., 2002, *Business-Unitlevel Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology* Vol.87: hal. 268-79
- Hasibuan, Malayu S.P., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A., 2004, *Organizational Behavior. Fifth Edition. McGraw Hill. New York*.
- Luthans, Fred, 2006, *Prilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Macey, William H., Benjamin Schneider, 2008, *The Meaning of Employee Engagement, Society for Industrial and Organizational Psychology*
- Malhotra, K. Naresh, 2012, *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*, Jilid 1. PT. Indeks, Jakarta.
- Mamewe, Lanny, 2015, Stres Kerja dan Iklim Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 3 ,No.4, 2015: 358-371.
- Manurung, Tiorina, 2012, *Analisis Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan*". <http://eprints.undip.ac.id/36177/1/MANURUNG.pdf>
- Mathis, John H, dan Jackson, 2006, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Morgan, Clifford T., 1986, *Teori Psikologi Manajemen*, Prentice Hall, New York.
- Nelson, D.L dan J.C. Quick, 2006, *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America.
- Paradise, A., 2008, *Influences Engagement, AstD, T + D, Training & Development, An Hr Director's Guide To Employee Engagement*.
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=119&sid=ff1050e7-bf3e-4f5e-8c08-048b1c44a830%40sessionmgr110>, diakses Februari 2017.

- Park, J.S. dan Hwang, S.J., 2012, *Disintegrating Behaviour of A Rapidly Disintegrating Famotidine Tablet Formulation*, J. Kor. Pharm. Sci. 37(5): 275-280.
- Rachman, Lutfi dan Dewanto, Aryo, 2016, Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang), *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 2*, 2016
- Richman, A., 2006, *Everyone Wants An Engaged Workforce How Can You Create It?* <http://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf>, diakses Februari 2017.
- Riley, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A., 2013, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robinson, D., Perryman, S dan Hayday, S., 2004, *The Drivers of Employee Engagement*. <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20-%20Engagement%20research.pdf>, diakses Februari 2017.
- Saks, A.M., 2006, *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, 2006
- Sasono, Eko, 2004, *Mengelola Stress Kerja*, Universitas Pandanaran, Semarang.
- Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. B., 2004, *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25: hal. 293.
- Schiemann, W. A. (2011). *Aligment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen
- Simamora, Henri, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Tadampali, Andi Caesar To dan Hadi, Abdurrahman serta Salam, Rudi, 2016, Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan

Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Bank Sulawesi Tenggara, *Jurnal Administrasi Publik, Volume 6 No. 2.*

Widjaja, Deborah Christine dan Kristanti, Seliecia Endy serta Purnamasari, Merlyn, 2014, Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention di Swiss-Belinn Surabaya, *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, Vol 3, No 1.*

Wirawan, 2007, *Budaya dan Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

	seringkali harus menyediakan secara pribadi.					
--	--	--	--	--	--	--

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4a	Masih ada pegawai di kantor yang sulit untuk diajak bekerja sama.					
4b	Rekan kerja di kantor dalam menyelesaikan pekerjaan, kerja sama kurang terjalin karena setiap pegawai sibuk dengan tupoksinya masing-masing.					
4c	Dalam mendelegasikan tugas, atasan anda kurang memberi penjelasan, sehingga anda harus mencari solusi sendiri.					
5a	Gaji yang anda diterima tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup untuk sebulan.					
5b	Bekerja melebihi jam kerja standar merupakan pengabdian, meskipun anda tidak suka melakukannya.					
5c	Anda sering diminta mengerjakan hal di luar tupoksi tanpa ada imbalan.					
6a	Pada akhir bulan, seringkali anda harus mencari pinjaman untuk biaya hidup anda.					
6b	Pekerjaan yang belum selesai sering menyebabkan anda tidak bisa tidur.					
6c	Anda merasa resah dengan adanya persaingan tidak sehat di antara rekan kerja di kantor.					

B. Iklim Organisasi (X₂)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1a	Penempatan pegawai pada posisi/jabatan dilakukan sesuai disiplin ilmu pegawai					
1b	Anda merasa jenis pekerjaan anda sesuai dengan riwayat pendidikan anda.					
1c	Posisi/jabatan anda saat ini sesuai dengan masa bakti anda di kantor.					
2a	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan tempat kerja (kantor) yang nyaman agar suasana kerja kondusif.					
2b	Anda merasa betah tinggal di kantor selama menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak perlu membawa pulang pekerjaan anda.					
2c	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menyediakan kantin agar pegawai tidak harus pergi jauh untuk makan siang.					

3a	Anda mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai tupoksi.					
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
3b	Sekalipun terjalin <i>teamwork</i> yang baik, anda tidak tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan sendiri pekerjaan.					
3c	Sekalipun setiap pegawai dituntut mampu bekerja secara mandiri, tetapi anda bersedia membantu pekerjaan teman bila dibutuhkan.					
4a	Atasan anda tidak segan memuji kinerja yang baik dari bawahannya.					
4b	Kantor selalu menghitung honor lembur, bagi pegawai yang bekerja melebihi jam kerjanya.					
4c	Biasanya, jika ada tugas tambahan anda akan menerima <i>fee</i> untuk setiap tugas tambahan.					
5a	Komunikasi dengan sesama pegawai di kantor berjalan dengan harmonis.					
5b	Komunikasi dengan atasan di kantor berjalan dengan kekeluargaan tanpa mengurangi rasa hormat.					
5c	Untuk mempererat silaturahmi, kantor mengadakan kegiatan di luar kerja/kantor, seperti arisan.					
6a	Anda memiliki tugas penting agar visi misi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dapat terwujud.					
6b	Jika tugas anda tidak selesai maka akan mengganggu kelanjutan dari pekerjaan di bagian lain.					
6c	Hasil pekerjaan anda sangat dibutuhkan oleh masyarakat.					

C. Employee Engagement (X₃)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1a	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memberikan pelatihan agar pegawai lebih terampil menyelesaikan pekerjaannya.					
1b	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki program pengembangan kompetensi pegawai lebih terampil menyelesaikan pekerjaannya.					
1c	Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan kantor membuat anda merasa wajib membalasnya dengan bekerja lebih baik.					
2a	Gaji yang anda terima saat ini sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan anda.					
2b	Selain gaji pokok, anda menerima imbalan lain yang besarnya proporsional dengan posisi					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	pekerjaan.					
2c	Kantor memberikan insentif atas tugas tambahan yang diberikan di luar tupoksi.					
3a	Kenaikan pangkat golongan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dilaksanakan sesuai aturan pemerintah.					
3b	Kenaikan jabatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo diberikan sesuai prestasi kerja pegawai.					
3c	Prosedur pengangkatan CPNS menjadi PNS dilaksanakan sesuai aturan pemerintah.					
4a	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mengikut sertakan pegawai pada BPJS Kesehatan.					
4b	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mengikut sertakan pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan.					
4c	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memberikan bantuan santunan bagi pegawai yang mengalami kecelakaan.					
5	Jika sesekali diperlukan, anda bersedia menggunakan fasilitas pribadi saya untuk menyelesaikan tugas kantor.					
6	Jika diperlukan, anda bersedia kerja lembur demi menyelesaikan tugas tepat waktu.					

D. Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1a	Pekerjaan anda menarik dan menyenangkan bagi anda.					
1b	Anda merasa bersemangat setiap menyelesaikan tugas-tugas anda.					
1c	Pekerjaan anda lakukan selalu dapat anda selesaikan sesuai target.					
2a	Jenis pekerjaan anda sesuai dengan kemampuan dan keahlian anda.					
2b	Pekerjaan anda lakukan sesuai dengan kompetensi anda.					
2c	Jenis pekerjaan anda sesuai dengan riwayat pendidikan anda.					
3a	Pembagian tugas dan wewenang sudah sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi.					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
3b	Posisi/jabatan anda capai saat ini dengan masa kerja/masa bakti anda.					
3c	Anda puas dengan pedoman yang digunakan untuk promosi dalam kantor anda.					
4a	Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo telah menyediakan sarana dan prasarana kerja untuk membantu melaksanakan tugas dengan memadai.					
4b	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu dapat memenuhi kebutuhan dana kerja untuk membiayai pekerjaan yang sedang berjalan.					
4c	Pengeluaran untuk setiap kebutuhan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan dan dicairkan tepat waktu.					
5a	Atasan selalu memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas.					
5b	Atasan dalam menilai prestasi kerja pegawai secara obyektif.					
5c	Atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas.					
6a	Sistem pemberian gaji sudah sesuai peraturan pemerintah.					
6b	Gaji yang anda terima dapat mencukupi kebutuhan hidup anda.					
6c	Besar dan jenis tunjangan yang diterima sudah sesuai peraturan pemerintah.					

E. Turnover Intention (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1a	Anda tertarik dengan bidang pekerjaan anda, sehingga selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
1b	Bidang pekerjaan yang anda kerjakan penuh tantangan, sehingga anda termotivasi untuk menyelesaikannya segera.					
1c	Anda berusaha menyelesaikan pekerjaan anda tepat waktu, meskipun hasilnya mungkin tidak maksimal.					
2a	Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memiliki arti yang sangat besar bagi anda.					

No.	Pernyataan	SS	S	N	KS	TS
2b	Selain Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, anda tidak menerima tawaran kerja di tempat lain.					
2c	Saat ini peran anda di kantor penting, sehingga berpengaruh bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo jika anda memutuskan meninggalkan pekerjaan ini.					
3a	Kompetensi anda dapat berkembang menjadi lebih baik, jika anda tetap bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.					
3b	Ada kepastian peningkatan karier di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.					
3c	Peluang promosi jabatan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sangat menarik.					
4a	Anda berpikir bahwa menjadi pegawai yang setia pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan tindakan yang bijaksana.					
4b	Anda merasa seolah-olah masalah kantor menjadi masalah pribadi, sehingga anda menjadi merasa bertanggung jawab untuk segera menyelesaikannya.					
4c	Bagi anda menyelesaikan pekerjaan dengan baik bukan sekedar normatif saja, tetapi juga memahami tujuan dari pekerjaan anda.					
5a	Gaji di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sesuai dengan beban kerja pegawai.					
5b	Pihak kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu memperhatikan kesulitan yang dialami pegawai.					
5c	Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo selalu mendukung pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, hal tersebut harus dilakukan secara swadaya.					
6a	Saat ini anda tidak sedang berpikir untuk mencari tempat kerja baru. (R)					
6b	Anda tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada kesempatan yang lebih baik.					
6c	Anda tidak akan keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo meskipun ada tawaran gaji yang lebih besar. (R)					

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisisioner

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																									
No	Stres Kerja (X ₁)																				Jumlah				
	1				2				3				4				5					6			
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ		a	b	c	Σ
1	5	5	5	15	2	2	2	6	3	2	1	6	3	4	1	8	3	3	4	10	4	5	2	11	56
2	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	2	6	3	2	3	8	1	3	1	5	1	3	1	5	39
3	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	72
4	4	5	4	13	4	4	4	12	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	5	14	5	2	3	10	74
5	1	1	1	3	2	2	1	5	2	1	1	4	2	1	2	5	2	2	2	6	2	2	1	5	28
6	3	3	4	10	4	4	3	11	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	9	60
7	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	4	5	5	14	2	2	2	6	64
8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	54
9	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	40
10	2	2	2	6	3	3	3	9	2	2	2	6	3	3	3	9	2	2	2	6	3	3	3	9	45
11	2	3	3	8	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9	55
12	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	9	5	5	4	14	4	5	5	14	5	2	3	10	70
13	1	1	1	3	2	2	1	5	2	1	1	4	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	31
14	2	3	4	9	4	3	2	9	2	1	2	5	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	42
15	4	3	4	11	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	2	9	3	4	2	9	4	3	4	11	61
16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	86
17	4	5	5	14	4	5	5	14	4	3	4	11	5	5	5	15	4	5	5	14	4	3	3	10	78
18	2	3	2	7	3	4	3	10	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	9	49
19	3	3	2	8	3	4	3	10	2	2	2	6	4	3	4	11	3	3	2	8	3	3	3	9	52
20	2	3	2	7	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	2	7	3	4	3	10	43
21	2	3	2	7	3	3	3	9	2	2	2	6	3	3	3	9	2	3	2	7	3	4	3	10	48
22	5	4	4	13	5	5	5	15	5	3	3	11	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	83
23	4	5	5	14	4	4	4	12	4	3	4	11	5	5	5	15	4	5	5	14	4	3	3	10	76
24	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12	69
25	1	2	1	4	2	2	2	6	3	2	1	6	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	35
26	3	5	3	11	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	3	10	58
27	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	37
28	1	2	1	4	2	2	2	6	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	22
29	3	2	2	7	2	2	2	6	3	3	3	9	1	1	2	4	2	1	1	4	2	2	2	6	36
30	3	2	2	7	2	1	1	4	2	2	2	6	1	1	1	3	2	2	1	5	2	3	3	8	33
31	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	88
32	4	3	4	11	4	5	4	13	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	67
33	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	18
34	1	2	2	5	2	2	2	6	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	3	8	40
35	1	2	1	4	2	2	1	5	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	34
36	3	1	2	6	3	2	1	6	3	2	1	6	1	1	1	3	2	2	2	6	2	2	2	6	33
37	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	1	2	1	4	34
38	1	1	2	4	2	2	1	5	1	2	1	4	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	1	3	23
39	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	2	5	2	1	1	4	2	3	2	7	2	2	2	6	30
40	5	4	3	12	3	4	5	12	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	80
41	1	2	2	5	2	1	1	4	3	3	3	9	1	1	1	3	2	2	2	6	2	3	3	8	35
42	3	3	3	9	3	4	3	10	2	2	2	6	4	3	4	11	3	3	2	8	3	3	3	9	53
43	4	3	2	9	2	2	1	5	3	2	2	7	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	2	8	46
44	3	2	2	7	3	2	1	6	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	5	11	4	3	3	10	50
45	4	3	3	10	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	3	8	63
46	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	2	5	1	2	1	4	1	3	2	6	24
47	3	3	2	8	3	2	3	8	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	2	8	4	3	3	10	49
48	1	2	2	5	2	3	2	7	3	3	3	9	2	3	3	8	2	2	2	6	2	2	2	6	41
49	3	2	2	7	4	4	4	12	2	2	2	6	3	3	2	8	4	3	4	11	3	3	3	9	53
50	5	4	4	13	3	4	3	10	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	79

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisisioner

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																									
No	Stres Kerja (X_1)																				Jumlah				
	1				2				3				4				5					6			
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ		a	b	c	Σ
51	4	3	3	10	2	2	2	6	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	2	8	49
52	5	4	5	14	3	4	5	12	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	85
53	3	2	2	7	3	2	2	7	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	5	11	4	3	3	10	52
54	2	2	1	5	2	2	2	6	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	23
55	4	3	4	11	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	66
56	5	3	3	11	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9	58
57	5	4	3	12	3	4	5	12	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	82
58	4	5	4	13	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	68
59	3	2	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	5	13	4	3	3	10	57
60	2	2	1	5	1	2	1	4	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	22
61	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	3	8	3	2	2	7	2	2	3	7	2	3	3	8	45
62	3	3	2	8	4	3	3	10	3	3	4	10	3	3	2	8	3	3	4	10	2	3	3	8	54
63	2	3	1	6	3	3	3	9	2	2	2	6	4	3	2	9	2	2	2	6	2	2	2	6	42
64	3	3	2	8	3	4	3	10	2	2	2	6	4	3	2	9	3	3	2	8	4	3	3	10	51
65	4	3	4	11	4	4	3	11	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	65
66	5	4	3	12	3	2	2	7	3	2	2	7	3	4	2	9	3	3	2	8	4	5	4	13	56
67	2	1	1	4	1	1	1	3	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	20
68	4	4	4	12	4	3	4	11	4	3	2	9	3	3	3	9	3	3	2	8	4	4	4	12	61
69	2	2	1	5	3	2	1	6	1	1	1	3	2	2	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	25
70	1	2	1	4	3	2	1	6	2	1	1	4	1	1	1	3	2	2	2	6	2	2	1	5	28
71	4	4	4	12	3	2	2	7	3	3	2	8	2	2	2	6	3	3	4	10	3	4	3	10	53
72	2	2	1	5	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	2	5	2	2	2	6	2	2	1	5	29
73	5	4	3	12	3	4	3	10	3	3	3	9	3	2	2	7	4	4	5	13	2	3	3	8	59
74	4	4	4	12	5	4	4	13	4	3	3	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	68
75	1	1	2	4	2	1	1	4	2	1	2	5	1	1	2	4	2	2	3	7	2	1	1	4	28
76	4	4	3	11	4	4	5	13	5	4	4	13	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	81
77	5	5	5	15	3	4	4	11	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	85
78	4	3	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	65
79	5	5	5	15	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	84
80	4	3	4	11	4	3	3	10	3	3	3	9	5	4	4	13	5	4	4	13	3	3	3	9	65
81	2	2	1	5	3	2	1	6	2	2	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	25
82	4	4	3	11	4	4	5	13	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	82
83	5	4	4	13	4	5	4	13	4	5	5	14	4	3	3	10	4	4	4	12	4	3	3	10	72

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisiонер

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																									
No	Iklim Organisasi (X ₂)																								Jumlah
	1				2				3				4				5				6				
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	
1	5	5	5	15	4	4	2	10	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	75
2	2	3	2	7	3	3	2	8	3	3	3	9	2	3	2	7	4	3	3	10	3	2	3	8	49
3	4	5	4	13	4	4	4	12	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	5	14	5	2	3	10	74
4	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	9	5	5	4	14	4	5	5	14	5	2	3	10	70
5	1	1	1	3	2	2	1	5	2	1	1	4	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	31
6	3	4	3	10	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9	61
7	3	3	2	8	4	4	4	12	3	3	3	9	3	2	3	8	4	4	5	13	4	4	4	12	62
8	3	3	3	9	3	3	1	7	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	52
9	3	3	2	8	3	2	2	7	3	3	3	9	2	2	2	6	2	3	2	7	2	3	3	8	45
10	2	2	3	7	3	3	2	8	2	2	2	6	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	4	10	52
11	3	3	4	10	4	3	2	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	5	11	60
12	5	5	5	15	4	4	2	10	4	4	4	12	5	5	4	14	4	5	5	14	5	3	3	11	76
13	1	1	2	4	2	2	1	5	4	3	3	10	1	1	1	3	3	3	2	8	2	2	3	7	37
14	2	2	3	7	4	3	2	9	2	1	2	5	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	40
15	4	3	4	11	4	4	2	10	3	3	3	9	4	3	2	9	3	4	2	9	4	3	4	11	59
16	5	5	5	15	5	5	3	13	5	3	3	11	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	83
17	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	4	3	5	12	86
18	3	3	2	8	3	4	2	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	4	10	53
19	3	3	3	9	3	4	3	10	4	4	4	12	4	3	4	11	3	3	2	8	3	3	3	9	59
20	3	3	2	8	3	2	1	6	3	3	3	9	2	2	2	6	2	3	2	7	3	3	4	10	46
21	3	2	3	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9	2	3	2	7	3	4	4	11	52
22	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	85
23	4	4	4	12	4	4	2	10	4	5	4	13	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	14	78
24	3	4	3	10	4	3	2	9	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	63
25	1	1	1	3	1	1	1	3	3	2	1	6	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	2	6	31
26	3	4	3	10	3	3	2	8	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	3	10	56
27	3	2	2	7	2	2	1	5	2	2	2	6	2	2	2	6	3	3	3	9	2	2	3	7	40
28	1	1	1	3	2	2	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	2	6	1	1	3	5	25
29	3	2	2	7	3	2	1	6	3	3	3	9	1	1	2	4	3	3	3	9	2	2	2	6	41
30	2	3	2	7	1	2	1	4	2	2	2	6	1	1	1	3	3	3	3	9	2	3	3	8	37
31	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	88
32	4	4	4	12	4	5	3	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	5	12	69
33	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	4	21
34	3	2	2	7	2	2	1	5	4	2	3	9	1	3	2	6	3	3	2	8	2	3	3	8	43
35	3	2	1	6	2	2	1	5	3	3	3	9	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	3	7	40
36	3	2	2	7	3	2	1	6	3	2	1	6	1	1	1	3	2	2	2	6	2	2	3	7	35
37	2	2	2	6	2	2	1	5	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	1	2	3	6	36
38	1	1	1	3	2	2	1	5	3	2	1	6	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	3	5	26
39	2	1	1	4	2	1	1	4	3	1	2	6	2	1	1	4	2	3	2	7	2	2	2	6	31
40	5	4	4	13	5	4	2	11	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	80
41	3	2	2	7	2	2	1	5	3	3	3	9	2	1	1	4	3	3	2	8	3	3	4	10	43
42	3	3	3	9	3	4	2	9	2	2	2	6	4	3	4	11	3	3	2	8	3	3	3	9	52
43	4	3	2	9	2	2	1	5	4	2	2	8	3	3	2	8	4	3	3	10	3	3	4	10	50
44	3	3	4	10	3	2	1	6	3	2	4	9	3	4	3	10	5	3	3	11	4	3	5	12	58
45	5	3	3	11	4	4	2	10	3	3	3	9	4	4	3	11	4	4	3	11	2	3	4	9	61
46	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	5	1	1	1	3	1	2	1	4	1	1	3	5	23
47	3	3	4	10	3	2	1	6	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	2	8	2	3	4	9	48
48	2	2	2	6	4	3	1	8	4	3	3	10	3	3	2	8	2	2	2	6	2	2	3	7	45
49	3	2	1	6	4	4	2	10	2	2	1	5	3	2	1	6	4	3	2	9	3	3	3	9	45
50	5	4	4	13	5	4	2	11	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	81

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisisioner

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																									
No	Iklim Organisasi (X ₂)																				Jumlah				
	1				2				3				4				5					6			
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ		a	b	c	Σ
51	4	3	3	10	2	2	1	5	4	3	2	9	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	5	11	52
52	5	4	4	13	3	4	2	9	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	81
53	3	2	2	7	2	2	1	5	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	4	10	4	3	4	11	50
54	2	2	3	7	2	2	1	5	3	1	1	5	1	1	1	3	2	1	1	4	1	1	2	4	28
55	4	4	4	12	4	4	3	11	5	4	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	70
56	5	4	3	12	3	2	2	7	4	3	3	10	4	3	3	10	4	4	4	12	3	3	4	10	61
57	5	4	3	12	3	4	3	10	5	4	4	13	5	4	4	13	5	5	4	14	4	5	5	14	76
58	4	4	4	12	4	4	1	9	4	3	3	10	4	4	2	10	4	4	3	11	4	3	4	11	63
59	3	4	2	9	3	3	1	7	4	4	3	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	3	5	12	61
60	2	2	2	6	2	2	1	5	3	2	1	6	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	5	28
61	4	3	2	9	3	2	1	6	5	3	3	11	3	3	2	8	4	2	3	9	2	3	4	9	52
62	3	3	3	9	4	3	2	9	5	3	4	12	3	3	2	8	3	3	4	10	2	3	3	8	56
63	2	2	1	5	3	3	1	7	2	2	1	5	3	3	2	8	2	2	1	5	2	2	2	3	33
64	3	3	4	10	3	4	1	8	4	2	2	8	3	3	2	8	3	3	2	8	4	3	5	12	54
65	5	3	4	12	4	4	2	10	4	3	3	10	4	4	3	11	4	4	3	11	4	3	4	11	65
66	2	4	3	9	3	2	1	6	3	2	2	7	3	4	2	9	3	3	2	8	4	5	4	13	52
67	2	2	1	5	3	1	1	5	3	2	1	6	3	1	1	5	3	1	1	5	1	1	3	5	31
68	4	4	5	13	4	3	2	9	4	4	2	10	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	5	13	65
69	2	1	2	5	3	1	1	5	3	1	1	5	3	2	1	6	3	1	1	5	1	2	3	6	32
70	2	2	3	7	4	4	3	11	4	1	1	6	3	3	1	7	2	2	2	6	2	2	3	7	34
71	3	3	3	9	3	2	1	6	3	3	2	8	2	2	2	6	3	3	4	10	3	4	3	10	49
72	2	2	1	5	1	1	1	3	3	1	1	5	2	1	2	5	2	2	1	5	2	2	3	7	30
73	5	4	5	14	4	2	1	7	4	3	3	10	3	3	2	8	4	4	5	13	2	3	3	8	60
74	4	4	5	13	5	4	2	11	5	4	3	12	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	5	13	74
75	1	1	2	4	2	1	1	4	3	1	2	6	2	1	2	5	3	2	3	8	2	1	4	7	34
76	4	4	3	11	4	4	3	11	5	4	4	13	5	4	4	13	4	5	5	14	5	4	5	14	76
77	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	87
78	4	3	5	12	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	5	13	71
79	5	5	5	15	5	4	3	12	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	86
80	4	3	2	9	4	3	1	8	3	3	3	9	5	4	3	12	5	3	2	10	3	4	5	12	60
81	2	2	1	5	3	2	1	6	2	2	1	5	2	3	1	6	3	2	1	6	1	1	3	5	33
82	4	4	5	13	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	4	13	5	4	4	13	5	5	4	14	76
83	5	4	2	11	4	5	2	11	5	4	3	12	4	3	2	9	4	2	3	9	4	3	5	12	64

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisioner

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																			
No	<i>Employee Engagement (X₃)</i>																		Jumlah
	1				2				3				4				5	6	
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ			
1	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	3	66
2	4	2	3	9	2	2	2	6	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	41
3	3	3	3	9	4	4	3	11	4	4	3	11	3	3	2	8	2	4	45
4	4	3	4	11	5	4	3	12	4	4	3	11	3	3	1	7	2	5	48
5	2	3	5	10	2	2	1	5	3	2	2	7	2	2	4	8	5	2	37
6	2	3	4	9	3	3	2	8	4	5	3	12	3	3	2	8	3	3	43
7	3	2	3	8	2	3	2	7	5	4	3	12	3	3	1	7	2	5	41
8	2	3	4	9	3	3	3	9	4	3	2	9	2	2	2	6	3	3	39
9	2	2	5	9	2	2	1	5	3	1	2	6	2	2	4	8	4	3	35
10	2	3	5	10	3	3	2	8	3	3	3	9	2	2	3	7	4	2	40
11	3	3	4	10	3	3	3	9	4	5	4	13	3	3	2	8	3	4	47
12	3	2	4	9	5	4	3	12	4	4	2	10	3	3	3	9	3	5	48
13	2	2	5	9	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	4	10	5	3	42
14	3	3	4	10	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	3	7	4	2	35
15	3	3	4	10	4	2	3	9	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	46
16	4	5	4	13	4	4	2	10	4	5	5	14	4	4	2	10	3	5	55
17	5	5	3	13	4	5	4	13	3	4	4	11	4	4	1	9	2	5	53
18	3	4	4	11	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	3	7	4	3	40
19	4	4	4	12	3	4	3	10	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	48
20	3	4	4	11	3	2	3	8	3	2	2	7	2	2	4	8	4	3	41
21	2	3	4	9	3	3	2	8	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	43
22	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	3	11	3	5	56
23	5	3	2	10	4	5	4	13	3	4	2	9	2	2	2	6	2	5	45
24	4	4	3	11	3	4	3	10	3	3	3	9	3	3	2	8	3	4	45
25	3	4	5	12	2	3	2	7	3	2	2	7	2	2	4	8	5	3	42
26	4	3	3	10	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	44
27	2	4	4	10	2	2	2	6	2	1	1	4	2	2	4	8	4	2	34
28	1	4	5	10	1	1	1	3	2	2	2	6	2	2	4	8	5	1	33
29	2	3	3	8	2	1	1	4	1	2	1	4	2	2	3	7	3	1	27
30	2	3	4	9	1	2	2	5	3	3	3	9	3	3	4	10	4	2	39
31	4	3	2	9	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	2	10	2	5	50
32	3	3	3	9	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	4	14	3	4	55
33	1	4	5	10	1	1	1	3	2	1	2	5	4	4	5	13	5	1	37
34	2	2	3	7	2	2	2	6	1	2	2	5	4	4	4	12	3	2	35
35	2	3	4	9	1	2	1	4	3	2	2	7	2	2	4	8	4	2	34
36	1	3	5	9	2	1	2	5	2	2	2	6	3	3	5	11	5	2	38
37	2	3	4	9	1	2	1	4	2	1	1	4	1	1	3	5	4	2	28
38	1	4	5	10	1	2	1	4	3	2	2	7	2	2	4	8	5	1	35
39	2	3	4	9	2	1	1	4	4	2	3	9	3	3	5	11	4	3	40
40	3	2	2	7	4	5	4	13	3	3	3	9	3	3	3	9	2	5	45
41	3	3	3	9	3	1	2	6	2	2	2	6	2	2	3	7	3	2	33
42	4	4	4	12	2	4	3	9	5	4	3	12	2	2	5	9	4	3	49
43	3	3	4	10	3	2	2	7	3	2	2	7	1	1	4	6	4	3	37
44	2	3	4	9	4	4	3	11	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	46
45	3	3	3	9	2	3	2	7	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	46
46	2	3	5	10	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	5	9	5	2	32
47	4	4	4	12	3	3	3	9	3	4	2	9	3	3	4	10	4	3	47
48	3	3	3	9	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	3	7	3	2	33
49	3	3	4	10	3	1	2	6	3	2	2	7	3	3	4	10	4	3	40
50	5	4	2	11	4	5	4	13	4	4	3	11	2	2	3	7	2	5	49

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisisioner

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																			
No	Employee Engagement (X ₃)																		Jumlah
	1				2				3				4				5	6	
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ			
51	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	43
52	3	2	2	7	5	5	4	14	5	4	3	12	3	3	2	8	2	5	48
53	2	3	3	8	4	2	3	9	3	2	3	8	2	2	3	7	3	3	38
54	1	3	2	6	2	1	2	5	4	3	3	10	3	3	4	10	4	1	36
55	4	3	3	10	4	4	4	12	3	4	3	10	3	3	4	10	3	4	49
56	3	3	3	9	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	46
57	4	3	2	9	5	3	3	11	3	3	3	9	2	2	3	7	2	5	43
58	5	4	3	12	4	2	3	9	5	5	5	15	5	5	2	12	3	4	55
59	2	3	3	8	4	3	3	10	2	2	2	6	3	3	3	9	3	4	40
60	1	3	5	9	2	1	1	4	3	3	2	8	2	2	4	8	5	1	35
61	2	2	3	7	2	2	2	6	3	2	3	8	3	3	1	7	3	2	33
62	3	2	2	7	2	2	2	6	4	3	2	9	3	3	4	10	2	3	37
63	2	3	4	9	2	2	1	5	3	2	1	6	2	2	2	6	4	2	32
64	3	3	4	10	3	2	2	7	3	4	3	10	3	3	2	8	4	3	42
65	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13	4	4	1	9	3	4	50
66	4	3	4	11	5	2	2	9	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	46
67	2	3	5	10	2	1	1	4	2	1	2	5	3	3	4	10	5	1	35
68	4	3	4	11	4	3	2	9	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	44
69	1	2	5	8	2	1	1	4	4	2	2	8	3	3	3	9	5	1	35
70	2	3	5	10	2	1	2	5	3	3	3	9	3	3	4	10	5	2	41
71	3	3	4	10	3	2	1	6	2	2	3	7	2	2	2	6	4	3	36
72	2	4	5	11	2	2	2	6	1	1	2	4	2	2	3	7	5	2	35
73	3	3	3	9	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	46
74	4	3	3	10	4	4	3	11	5	5	5	15	5	5	1	11	3	4	54
75	2	3	4	9	2	2	2	6	2	2	2	6	3	3	2	8	4	2	35
76	5	4	2	11	5	4	4	13	3	3	3	9	2	2	2	6	2	5	46
77	5	3	1	9	5	4	3	12	4	5	4	13	4	4	1	9	1	5	49
78	3	4	2	9	4	3	3	10	3	4	3	10	3	3	2	8	2	4	43
79	4	3	1	8	4	4	3	11	4	5	4	13	4	4	1	9	1	5	47
80	3	3	3	9	3	3	2	8	2	2	2	6	2	2	3	7	3	4	37
81	2	4	5	11	2	1	2	5	1	1	1	3	1	1	4	6	5	1	31
82	4	2	1	7	5	4	4	13	4	5	5	14	3	3	1	7	1	5	47
83	4	3	2	9	4	2	2	8	2	2	2	6	2	2	1	5	1	4	33

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisisioner

PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING																									
No	Kepuasan Kerja (Z)																								Jumlah
	1				2				3				4				5				6				
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	
1	2	5	3	10	5	5	5	15	5	5	4	14	3	3	3	9	3	2	2	7	4	4	4	12	67
2	4	3	1	8	5	3	3	11	3	4	3	10	3	2	4	9	2	3	2	7	2	4	2	8	53
3	4	3	4	11	4	4	5	13	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	4	12	5	4	3	12	71
4	4	3	3	10	3	4	4	11	4	3	4	11	4	2	3	9	3	4	4	11	4	5	4	13	65
5	2	2	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	4	2	1	2	5	2	2	3	7	27
6	4	3	3	10	3	4	4	11	4	3	4	11	3	3	2	8	2	3	4	9	3	3	3	9	58
7	4	4	2	10	2	3	3	8	3	2	3	8	4	3	4	11	4	4	4	12	2	2	2	6	55
8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8	3	1	2	6	2	3	3	8	3	3	3	9	49
9	3	3	2	8	2	2	3	7	2	2	1	5	2	2	3	7	4	2	3	9	2	2	2	6	42
10	3	4	3	10	3	2	2	7	2	3	2	7	2	3	3	8	2	3	3	8	3	3	3	9	49
11	3	5	3	11	4	3	3	10	3	4	5	12	3	3	4	10	1	3	3	7	3	3	2	8	58
12	4	3	3	10	5	3	5	13	3	5	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	5	4	13	69
13	2	3	2	7	2	1	1	4	1	2	3	6	1	2	1	4	2	1	2	5	3	2	2	7	33
14	4	2	2	8	3	4	2	9	4	3	2	9	2	2	2	6	3	2	4	9	2	2	2	6	47
15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	3	11	3	2	3	8	2	4	4	10	5	4	3	12	64
16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	3	3	4	10	5	5	5	15	5	5	4	14	83
17	4	5	3	12	5	5	5	15	5	5	4	14	4	4	5	13	3	5	4	12	3	4	4	11	77
18	3	4	3	10	2	2	3	7	2	2	1	5	2	2	3	7	1	3	3	7	3	3	3	9	45
19	3	3	3	9	3	2	3	8	2	3	2	7	2	3	2	7	4	3	3	10	4	3	3	10	51
20	3	4	3	10	2	2	3	7	2	2	3	7	2	2	2	6	1	2	3	6	3	3	4	10	46
21	3	4	3	10	3	2	2	7	2	3	4	9	2	3	3	8	2	3	3	8	3	3	3	9	51
22	5	5	5	15	5	4	5	14	4	5	4	13	3	3	3	9	3	5	5	13	5	4	4	13	77
23	4	5	3	12	4	5	4	13	5	4	2	11	4	3	4	11	1	4	4	9	4	4	4	12	68
24	4	4	4	12	3	3	4	10	3	3	1	7	3	3	4	10	4	4	4	12	3	4	2	9	60
25	2	2	2	6	1	1	1	3	1	1	2	4	1	1	1	3	5	2	2	9	1	2	3	6	31
26	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	2	8	3	3	3	9	2	3	3	8	3	4	3	10	54
27	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	3	7	2	3	4	9	3	2	2	7	2	2	2	6	42
28	2	3	1	6	1	1	1	3	1	1	2	4	1	2	2	5	2	2	2	6	2	1	2	5	29
29	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	1	5	3	4	3	10	4	2	2	8	2	2	3	7	42
30	2	3	3	8	2	2	3	7	2	2	2	6	2	2	3	7	2	1	2	5	3	2	2	7	40
31	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	4	3	4	11	3	5	5	13	4	5	4	13	81
32	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	2	10	3	3	2	8	2	4	4	10	5	4	4	13	65
33	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	2	4	1	2	1	4	2	1	1	4	2	1	2	5	24
34	2	3	3	8	2	2	2	6	2	2	1	5	3	2	4	9	3	2	2	7	1	2	1	4	39
35	2	3	2	7	1	1	2	4	1	1	1	3	2	2	1	5	2	1	2	5	2	2	3	7	31
36	3	3	2	8	2	2	2	6	2	1	2	5	1	2	2	5	2	1	3	6	4	2	4	10	40
37	2	3	1	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	1	4	1	2	2	5	3	1	2	6	33
38	2	3	1	6	1	2	1	4	2	1	1	4	1	1	1	3	2	1	2	5	2	1	2	5	27
39	2	2	2	6	1	1	1	3	1	1	2	4	2	3	4	9	2	1	2	5	2	2	3	7	34
40	3	5	5	13	4	3	4	11	3	4	2	9	4	4	4	12	3	5	3	11	5	4	4	13	69
41	2	4	3	9	2	2	2	6	2	2	3	7	3	3	4	10	2	1	2	5	4	2	3	9	46
42	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	4	10	2	3	2	7	2	3	3	8	3	3	3	9	52
43	2	4	2	8	2	2	3	7	2	2	3	7	2	3	3	8	2	1	2	5	2	3	2	7	42
44	3	5	3	11	4	2	3	9	2	4	3	9	2	2	3	7	2	1	3	6	2	4	4	10	52
45	4	4	3	11	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	4	10	3	4	4	11	3	2	3	8	57
46	1	3	2	6	1	1	1	3	1	1	2	4	1	2	2	5	2	1	1	4	2	1	1	4	26
47	3	4	3	10	4	2	3	9	2	4	3	9	2	3	2	7	3	3	3	9	2	4	3	9	53
48	2	3	2	7	2	2	2	6	2	2	2	6	3	3	3	9	2	2	2	6	1	2	2	5	39
49	4	3	3	10	1	2	2	5	2	1	1	4	2	2	1	5	3	4	4	11	3	3	3	9	44
50	3	5	5	13	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	2	3	3	8	5	4	4	13	69

Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisisioner

No	Kepuasan Kerja (Z)																								Jumlah
	1				2				3				4				5				6				
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	
51	2	5	2	9	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	2	8	1	2	2	5	4	3	3	10	51
52	3	5	5	13	4	5	4	13	5	4	5	14	4	4	5	13	4	5	3	12	4	5	4	13	78
53	2	4	3	9	2	2	2	6	2	2	1	5	3	3	3	9	2	2	3	7	3	4	4	11	47
54	2	2	1	5	3	1	2	6	1	3	2	6	1	3	1	5	2	2	2	6	1	1	1	3	31
55	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	3	11	3	2	3	8	3	4	4	11	3	4	3	10	63
56	3	4	3	10	3	3	4	10	3	3	4	10	3	4	2	9	2	3	3	8	2	3	2	7	54
57	3	5	5	13	3	3	4	10	3	3	3	9	4	4	4	12	4	5	3	12	4	5	4	13	69
58	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	5	13	3	3	2	8	2	4	4	10	3	4	4	11	65
59	3	5	3	11	2	2	4	8	2	2	2	6	3	4	5	12	2	3	3	8	4	4	4	12	57
60	2	3	1	6	2	1	2	5	1	2	1	4	1	2	3	6	2	1	1	4	2	1	1	4	29
61	3	4	3	10	2	2	3	7	2	2	3	7	3	4	5	12	2	3	3	8	1	2	2	5	49
62	4	3	3	10	3	2	3	8	2	3	4	9	4	4	2	10	2	3	4	9	2	2	3	7	53
63	3	2	2	7	1	1	2	4	1	1	2	4	2	3	4	9	3	3	3	9	3	2	2	7	40
64	3	5	3	11	4	2	3	9	2	4	3	9	2	3	1	6	2	3	3	8	4	4	4	12	55
65	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	5	13	3	5	4	12	3	3	4	10	5	4	4	13	70
66	3	4	4	11	3	3	4	10	3	3	4	10	2	3	2	7	1	2	3	6	4	4	5	13	57
67	3	3	1	7	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	1	3	2	1	1	4	2	1	1	4	26
68	4	5	4	13	5	4	4	13	4	5	4	13	2	3	2	7	4	4	4	12	3	4	3	10	68
69	3	3	1	7	2	1	1	4	1	2	2	5	1	3	2	6	2	1	3	6	1	1	1	3	31
70	4	3	1	8	3	1	2	6	1	3	2	6	1	2	4	7	2	1	3	6	2	2	3	7	40
71	3	3	3	9	3	4	3	10	4	3	4	11	2	4	3	9	2	2	3	7	4	3	3	10	56
72	1	3	1	5	1	1	2	4	1	1	2	4	1	4	3	8	2	1	2	5	3	2	2	7	33
73	4	3	3	10	5	3	4	12	3	5	4	12	3	2	4	9	2	3	3	8	2	2	1	5	56
74	5	5	3	13	5	4	4	13	4	5	5	14	3	4	3	10	2	4	5	11	5	4	4	13	74
75	2	4	1	7	2	2	1	5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	2	5	3	2	3	8	37
76	4	5	5	14	3	3	4	10	3	3	4	10	4	3	4	11	2	5	4	11	2	5	4	11	67
77	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	4	14	2	4	3	9	3	5	5	13	79
78	4	5	3	12	5	3	3	11	3	5	2	10	4	4	5	13	2	3	4	9	4	4	4	12	67
79	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14	3	3	3	9	4	5	5	14	81
80	4	5	3	12	2	4	3	9	4	2	3	9	3	4	2	9	3	3	4	10	3	3	2	8	57
81	3	3	1	7	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	2	4	2	1	3	6	2	1	1	4	28
82	4	4	5	13	5	3	4	12	3	5	4	12	5	3	4	12	3	5	4	12	4	5	4	13	74
83	4	5	3	12	2	4	4	10	4	2	3	9	5	5	5	15	2	4	4	10	2	4	3	9	65

**PENGARUH STRES, IKLIM ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP
TURNOVER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

No	Turnover Intention (Y)																								Jumlah
	1				2				3				4				5				6				
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	
1	5	3	5	13	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	5	13	5	1	5	11	74
2	3	3	3	9	2	3	3	8	3	3	3	9	3	4	5	12	2	3	4	9	4	1	4	9	56
3	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	4	13	4	3	3	10	5	4	5	14	5	2	5	12	72
4	5	5	4	14	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	14	4	2	4	10	75
5	1	2	1	4	2	2	2	6	2	1	2	5	2	3	2	7	3	3	2	8	2	3	2	7	37
6	3	3	4	10	3	3	2	8	3	4	4	11	3	3	4	10	5	3	4	12	4	2	5	11	62
7	4	5	3	12	4	3	2	9	4	3	3	10	4	5	3	12	5	4	4	13	5	2	4	11	67
8	3	3	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	3	4	3	10	3	3	4	10	4	2	2	8	55
9	3	3	2	8	2	3	2	7	2	1	3	6	3	4	5	12	2	4	4	10	1	3	1	5	48
10	2	2	2	6	3	3	2	8	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8	2	4	2	8	47
11	3	4	3	10	3	3	3	9	4	5	3	12	3	4	3	10	3	3	3	9	4	2	4	10	60
12	4	5	3	12	4	4	5	13	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	12	5	2	4	11	74
13	1	3	1	5	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	3	7	3	3	3	9	3	3	3	9	43
14	3	2	4	9	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	3	8	3	2	3	8	3	4	2	9	46
15	3	4	4	11	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	5	13	5	5	4	14	3	3	3	9	65
16	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	1	5	11	83
17	5	5	5	15	4	5	4	13	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	2	5	12	84
18	3	3	2	8	3	3	2	8	3	1	3	7	3	4	3	10	3	4	4	11	3	3	3	9	53
19	3	3	2	8	3	3	3	9	3	4	3	10	3	4	5	12	4	4	3	11	2	4	2	8	58
20	3	3	2	8	2	3	2	7	3	3	3	9	3	4	3	10	3	4	5	12	3	3	4	10	56
21	3	3	2	8	3	3	2	8	3	4	3	10	3	3	3	9	3	2	4	9	4	2	4	10	54
22	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	2	5	12	84
23	5	5	5	15	4	4	3	11	4	4	5	13	4	5	5	14	4	5	4	13	3	3	3	9	75
24	4	4	3	11	4	4	3	11	4	1	4	9	4	3	4	11	3	3	4	10	3	3	3	9	61
25	2	3	1	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	1	4	1	2	3	6	2	4	2	8	36
26	5	3	3	11	3	3	2	8	3	2	3	8	3	4	5	12	3	3	5	11	4	2	4	10	60
27	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	2	7	2	3	3	8	2	2	3	7	3	1	3	7	41
28	2	1	1	4	1	1	2	4	1	2	1	4	1	2	2	5	2	2	3	7	2	4	2	8	32
29	2	1	2	5	2	2	2	6	2	1	2	5	3	1	2	6	2	3	2	7	3	3	3	9	38
30	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	3	8	3	3	3	9	2	3	2	7	42
31	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	5	14	5	5	5	15	4	5	5	14	5	2	5	12	83
32	3	4	4	11	4	4	3	11	4	2	4	10	4	4	5	13	5	3	3	11	3	5	3	11	67
33	1	1	1	3	1	1	2	4	1	2	1	4	1	2	1	4	2	2	1	5	1	4	1	6	26
34	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	3	6	3	1	2	6	1	2	1	4	1	3	1	5	33
35	2	2	1	5	2	2	2	6	2	1	2	5	3	3	3	9	2	2	3	7	3	3	3	9	41
36	1	2	2	5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	3	6	4	4	2	10	2	3	2	7	40
37	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	1	4	3	1	1	5	4	1	4	9	36
38	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	1	3	2	1	1	4	2	1	1	4	2	3	2	7	26
39	1	3	1	5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	4	9	2	4	3	9	3	1	3	7	42
40	4	5	3	12	4	4	3	11	5	3	5	13	5	4	5	14	5	5	5	15	4	1	4	9	74
41	2	2	2	6	2	2	2	6	2	3	2	7	3	3	2	8	4	3	2	9	3	1	4	8	44
42	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	3	10	3	3	4	10	3	3	3	9	4	2	3	9	56
43	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	4	4	11	2	3	4	9	3	3	3	9	54
44	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9	4	5	4	13	2	3	2	7	5	2	4	11	56
45	3	4	3	10	4	3	3	10	4	2	4	10	4	5	5	14	3	4	5	12	4	1	5	10	66
46	1	2	1	4	1	1	2	4	2	2	1	5	2	2	1	5	2	1	1	4	1	3	1	5	27
47	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	1	6	2	4	3	9	3	3	3	9	50
48	2	2	2	6	2	3	2	7	3	2	3	8	3	3	3	9	1	2	3	6	1	4	1	6	42
49	2	3	2	7	3	3	2	8	3	1	3	7	3	3	3	9	3	5	4	12	4	3	4	11	54
50	4	5	4	13	4	5	3	12	5	3	5	13	5	5	5	15	5	4	5	14	5	1	5	11	78
51	3	3	3	9	3	3	2	8	3	4	3	10	3	4	3	10	4	3	2	9	3	3	3	9	55

No	Turnover Intention (Y)																								Jumlah
	1				2				3				4				5				6				
	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	a	b	c	Σ	
50	4	5	4	13	4	5	3	12	5	3	5	13	5	5	5	15	5	4	5	14	5	1	5	11	78
51	3	3	3	9	3	3	2	8	3	4	3	10	3	4	3	10	4	3	2	9	3	3	3	9	55
52	4	5	5	14	5	5	3	13	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	5	2	5	12	83
53	2	3	2	7	3	3	2	8	3	1	3	7	3	2	1	6	3	3	3	9	3	3	3	9	46
54	2	1	1	4	1	2	2	5	1	2	1	4	2	1	2	5	1	1	1	3	1	5	1	7	28
55	3	4	4	11	4	4	3	11	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	3	10	5	2	5	12	67
56	3	4	3	10	3	3	3	9	3	4	3	10	4	4	4	12	2	3	4	9	4	2	3	9	59
57	4	5	3	12	5	4	2	11	5	3	4	12	5	5	4	14	4	3	4	11	4	3	5	12	72
58	5	4	4	13	4	4	3	11	4	5	4	13	4	2	3	9	3	4	5	12	4	2	4	10	68
59	2	4	2	8	3	3	2	8	3	2	4	9	4	4	4	12	4	3	4	11	3	3	3	9	57
60	2	1	1	4	1	2	2	5	2	1	2	5	2	2	2	6	2	3	1	6	1	3	1	5	31
61	3	2	2	7	3	3	2	8	3	3	3	9	4	3	3	10	1	3	2	6	3	3	3	9	49
62	3	3	2	8	3	3	2	8	3	4	3	10	3	4	5	12	2	3	3	8	2	5	2	9	55
63	3	2	1	6	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	1	5	3	2	3	8	3	2	3	8	40
64	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	5	11	4	4	5	13	5	1	5	11	60
65	3	4	4	11	4	4	3	11	4	5	4	13	4	3	3	10	5	3	4	12	3	3	3	9	66
66	4	3	3	10	3	3	3	9	3	4	3	10	3	3	5	11	4	4	5	13	3	2	3	8	61
67	1	1	1	3	1	2	2	5	1	2	1	4	3	3	3	9	2	1	2	5	1	3	1	5	31
68	4	3	4	11	3	4	2	9	3	4	4	11	4	3	3	10	3	4	5	12	4	2	4	10	63
69	2	1	1	4	1	2	2	5	2	2	1	5	3	2	2	7	1	2	1	4	2	3	2	7	32
70	2	2	1	5	2	2	2	6	2	2	2	6	3	1	2	6	2	2	3	7	3	3	3	9	39
71	4	3	4	11	3	3	2	8	3	4	3	10	3	4	4	11	4	3	3	10	3	3	3	9	59
72	2	2	1	5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	1	2	5	3	2	2	7	1	3	2	6	35
73	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10	4	2	3	9	2	3	3	8	2	3	2	7	54
74	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	4	13	4	4	3	11	5	4	4	13	4	2	4	10	70
75	1	2	2	5	2	2	2	6	1	2	1	4	2	1	1	4	3	1	2	6	3	1	3	7	32
76	4	5	3	12	5	4	3	12	5	4	4	13	5	4	5	14	2	3	4	9	4	2	4	10	70
77	5	5	5	15	5	5	3	13	5	3	5	13	5	5	5	15	3	5	5	13	5	3	5	13	82
78	3	4	3	10	4	4	2	10	4	2	4	10	4	5	4	13	4	5	3	12	4	2	4	10	65
79	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	5	14	5	5	4	14	4	5	5	14	5	1	5	11	81
80	3	4	4	11	4	3	2	9	3	3	3	9	4	4	5	13	3	5	4	12	3	2	3	8	62
81	2	1	1	4	1	2	2	5	2	1	2	5	2	2	1	5	2	2	3	7	1	3	1	5	31
82	4	5	3	12	5	4	3	12	5	4	4	13	5	5	4	14	4	5	3	12	5	2	4	11	74
83	4	4	4	12	4	4	2	10	4	3	4	11	4	3	5	12	2	3	3	8	4	2	4	10	63

Tabulasi Olah Data

No	X ₁	X ₂	X ₃	Z	Y	Successive Interval				
						X1	X2	X3	Z	Y
1	56	75	66	67	74	20.799	24.537	32.203	27.449	29.414
2	39	49	41	53	56	20.028	23.310	29.526	26.662	28.367
3	72	74	45	71	72	21.514	24.469	29.956	27.718	29.265
4	74	70	48	65	75	21.585	24.344	30.515	27.157	29.587
5	28	31	37	27	37	19.457	22.363	29.097	24.935	27.416
6	60	61	43	58	62	20.972	23.989	29.753	27.005	28.739
7	64	62	41	55	67	21.105	24.071	29.526	26.662	29.036
8	54	52	39	49	55	20.707	23.511	29.279	26.404	28.261
9	40	45	35	42	48	20.080	23.165	28.750	25.991	27.981
10	45	52	40	49	47	20.279	23.511	29.388	26.404	27.948
11	55	60	47	58	60	20.753	23.877	30.345	27.071	28.596
12	70	76	48	69	74	21.447	24.663	30.515	27.449	29.414
13	31	37	42	33	43	19.666	22.859	29.632	25.593	27.813
14	42	40	35	47	46	20.182	22.955	28.750	26.231	27.899
15	61	59	46	64	65	21.021	23.799	30.141	27.157	28.873
16	86	83	55	83	83	22.703	25.106	31.340	28.796	30.090
17	78	86	53	77	84	21.688	25.406	31.018	28.111	30.703
18	49	53	40	45	53	20.419	23.632	29.388	26.231	28.076
19	52	59	48	51	58	20.556	23.799	30.515	26.404	28.473
20	43	46	41	46	56	20.231	23.231	29.526	26.310	28.367
21	48	52	43	51	54	20.357	23.511	29.753	26.480	28.154
22	83	85	56	77	84	22.106	25.208	31.703	28.111	30.703
23	76	78	45	68	75	21.635	24.805	29.956	27.718	29.587
24	69	63	45	60	61	21.405	24.122	29.956	27.005	28.674
25	35	31	42	31	36	19.898	22.363	29.632	25.141	27.343
26	58	56	44	54	60	20.892	23.707	29.861	26.738	28.596
27	37	40	34	42	41	19.992	22.955	28.486	26.098	27.648
28	22	25	33	29	32	18.797	21.720	28.255	25.298	27.082
29	36	41	27	42	38	19.955	23.028	27.000	25.991	27.462
30	33	37	39	40	42	19.733	22.859	29.279	25.991	27.742
31	88	88	50	81	83	23.203	26.203	30.905	28.796	30.090
32	67	69	55	65	67	21.285	24.285	31.340	27.248	29.036
33	18	21	37	24	26	18.000	21.000	29.097	24.000	26.000
34	40	43	35	39	33					
35	34	40	34	31	41					
36	33	35	38	40	40					
37	34	36	28	33	36					
38	23	26	35	27	26					

No	X ₁	X ₂	X ₃	Z	Y	Successive Interval				
						X1	X2	X3	Z	Y
39	30	31	40	34	42	19.618	22.363	29.388	25.688	27.742
40	80	80	45	69	74	21.805	24.870	29.956	27.585	29.414
41	35	43	33	46	44	19.898	23.080	28.255	26.231	27.848
42	53	52	49	52	56	20.632	23.511	30.718	26.556	28.367
43	46	50	37	42	54	20.326	23.373	29.097	26.132	28.154
44	50	58	46	52	56	20.480	23.753	30.141	26.556	28.367
45	63	61	46	57	66	21.071	23.989	30.141	26.861	28.943
46	24	23	32	26	27	19.185	21.500	27.935	24.610	26.470
47	49	48	47	53	50	20.419	23.263	30.345	26.556	28.045
48	41	45	33	39	42	20.132	23.165	28.255	25.859	27.742
49	53	45	40	44	54	20.632	23.165	29.388	26.165	28.154
50	79	81	49	69	78	21.745	24.979	30.718	27.718	29.691
51	49	52	43	51	55	20.419	23.511	29.753	26.556	28.261
52	85	81	48	78	83	22.406	24.979	30.515	28.111	30.090
53	52	50	38	47	46	20.556	23.373	29.214	26.310	27.899
54	23	28	36	31	28	19.046	22.046	28.973	25.457	26.624
55	66	70	49	63	67	21.248	24.344	30.718	27.105	29.036
56	58	61	46	54	59	20.892	23.989	30.141	26.738	28.519
57	82	76	43	69	72	21.979	24.663	29.753	27.449	29.265
58	68	63	55	65	68	21.344	24.122	31.340	27.248	29.114
59	57	61	40	57	57	20.845	23.989	29.388	26.940	28.442
60	22	28	35	29	31	18.797	22.046	28.750	25.298	26.842
61	45	52	33	49	49	20.279	23.511	28.255	26.404	28.013
62	54	56	37	53	55	20.707	23.707	29.097	26.662	28.261
63	42	33	32	40	40	20.182	22.593	27.935	25.859	27.569
64	51	54	42	55	60	20.511	23.662	29.632	26.784	28.596
65	65	65	50	70	66	21.175	24.229	30.905	27.718	28.943
66	56	52	46	57	61	20.799	23.511	30.141	27.005	28.674
67	20	31	35	26	31	18.500	22.363	28.750	24.610	26.842
68	61	65	44	68	63	21.021	24.229	29.861	27.324	28.805
69	25	32	35	31	32	19.298	22.514	28.750	25.457	27.082
70	28	34	41	40	39	19.457	22.688	29.526	25.991	27.506
71	53	49	36	56	59	20.632	23.310	28.973	26.861	28.519
72	29	30	35	33	35					
73	59	60	46	56	54					
74	68	74	54	74	70					
75	28	34	35	37	32					
76	81	76	46	67	70					

No	X ₁	X ₂	X ₃	Z	Y
76	81	76	46	67	70
77	85	87	49	79	82
78	65	71	43	67	65
79	84	86	47	81	81
80	65	60	37	57	62
81	25	33	31	28	31
82	82	76	47	74	74
83	72	64	33	65	63
<i>Mean</i>	52.301	54.181	41.855	52.205	55.096
<i>Standar Deviasi</i>	19.316	17.995	7.2063	15.82	16.248
<i>Min</i>	18	21	27	24	26
<i>Max</i>	88	88	66	83	84

Successive Interval				
X1	X2	X3	Z	Y
21.870	24.663	30.141	27.449	29.176
22.406	25.703	30.718	28.329	29.856
21.175	24.405	29.753	27.449	28.873
22.208	25.406	30.345	28.796	29.769
21.175	23.877	29.097	26.861	28.739
19.298	22.593	27.720	25.141	26.842
21.979	24.663	30.345	27.870	29.414
21.514	24.175	28.255	27.248	28.805

Tabulasi Olah Data

No	X ₁	X ₂	X ₃	Z	Y
1	56	75	66	67	74
2	39	49	41	53	56
3	72	74	45	71	72
4	74	70	48	65	75
5	28	31	37	27	37
6	60	61	43	58	62
7	64	62	41	55	67
8	54	52	39	49	55
9	40	45	35	42	48
10	45	52	40	49	47
11	55	60	47	58	60
12	70	76	48	69	74
13	31	37	42	33	43
14	42	40	35	47	46
15	61	59	46	64	65
16	86	83	55	83	83
17	78	86	53	77	84
18	49	53	40	45	53
19	52	59	48	51	58
20	43	46	41	46	56
21	48	52	43	51	54
22	83	85	56	77	84
23	76	78	45	68	75
24	69	63	45	60	61
25	35	31	42	31	36
26	58	56	44	54	60
27	37	40	34	42	41
28	22	25	33	29	32
29	36	41	27	42	38
30	33	37	39	40	42
31	88	88	50	81	83
32	67	69	55	65	67
33	18	21	37	24	26
34	40	43	35	39	33
35	34	40	34	31	41
36	33	35	38	40	40
37	34	36	28	33	36
38	23	26	35	27	26

No	X ₁	X ₂	X ₃	Z	Y
39	30	31	40	34	42
40	80	80	45	69	74
41	35	43	33	46	44
42	53	52	49	52	56
43	46	50	37	42	54
44	50	58	46	52	56
45	63	61	46	57	66
46	24	23	32	26	27
47	49	48	47	53	50
48	41	45	33	39	42
49	53	45	40	44	54
50	79	81	49	69	78
51	49	52	43	51	55
52	85	81	48	78	83
53	52	50	38	47	46
54	23	28	36	31	28
55	66	70	49	63	67
56	58	61	46	54	59
57	82	76	43	69	72
58	68	63	55	65	68
59	57	61	40	57	57
60	22	28	35	29	31
61	45	52	33	49	49
62	54	56	37	53	55
63	42	33	32	40	40
64	51	54	42	55	60
65	65	65	50	70	66
66	56	52	46	57	61
67	20	31	35	26	31
68	61	65	44	68	63
69	25	32	35	31	32
70	28	34	41	40	39
71	53	49	36	56	59
72	29	30	35	33	35
73	59	60	46	56	54
74	68	74	54	74	70
75	28	34	35	37	32
76	81	76	46	67	70

No	X ₁	X ₂	X ₃	Z	Y
77	85	87	49	79	82
78	65	71	43	67	65
79	84	86	47	81	81
80	65	60	37	57	62
81	25	33	31	28	31
82	82	76	47	74	74
83	72	64	33	65	63
<i>Mean</i>	52.301	54.181	41.855	52.205	55.096
Standar Deviasi	19.316	17.995	7.2063	15.82	16.248
Min	18	21	27	24	26
Max	88	88	66	83	84

Lampiran 3 Uji validitas

Correlations

		Beban Kerja	Tekanan Atasan	Sarpras	Konflik antar pegawai	Balas Jasa	Masalah Pribadi	Stres Kerja
Beban Kerja	Pearson Correlation	1.000	.787**	.799**	.830**	.829**	.812**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83.000	83	83	83	83	83	83
Tekanan Atasan	Pearson Correlation	.787**	1.000	.752**	.876**	.816**	.739**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83.000	83	83	83	83	83
Sarpras	Pearson Correlation	.799**	.752**	1.000	.803**	.859**	.810**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83.000	83	83	83	83
Konflik antar pegawai	Pearson Correlation	.830**	.876**	.803**	1.000	.894**	.839**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83.000	83	83	83
Balas Jasa	Pearson Correlation	.829**	.816**	.859**	.894**	1.000	.839**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83.000	83	83
Masalah Pribadi	Pearson Correlation	.812**	.739**	.810**	.839**	.839**	1.000	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83.000	83
Stres Kerja	Pearson Correlation	.915**	.898**	.905**	.951**	.950**	.911**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83.000

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

Correlations

Lampiran 3 Uji validitas

Correlations

		Kesesuaian jabatan	Lingku- ngan kerja	Kemamp- uan	Rewar- d	Hubung- an sosial	Pemaha- man pegawai	Iklim Organisasi
Kesesuaian jabatan	Pearson Correlation	1.000	.797**	.827**	.868**	.851**	.842**	.944**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83.000	83	83	83	83	83	83
Lingkungan kerja	Pearson Correlation	.797**	1.000	.727**	.824**	.774**	.721**	.879**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83.000	83	83	83	83	83
Kemampuan	Pearson Correlation	.827**	.727**	1.000	.787**	.798**	.801**	.893**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83.000	83	83	83	83
Reward	Pearson Correlation	.868**	.824**	.787**	1.000	.856**	.834**	.942**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83.000	83	83	83
Hubungan sosial	Pearson Correlation	.851**	.774**	.798**	.856**	1.000	.847**	.932**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83.000	83	83
Pemahaman pegawai	Pearson Correlation	.842**	.721**	.801**	.834**	.847**	1.000	.916**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83.000	83
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	.944**	.879**	.893**	.942**	.932**	.916**	1.000
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83.000

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

Lampiran 3 Uji Validitas

Correlations

		Pelatihan	Penghasilan	Karier	Ketersediaan K3	Penggunaan fasilitas pribadi	Rela lembur	Employee Engagement
Pelatihan	Pearson Correlation	1.000	.203	.162	.140	.290**	.088	.458**
	Sig. (2-tailed)		.066	.144	.207	.008	.427	.000
	N	83.000	83	83	83	83	83	83
Penghasilan	Pearson Correlation	.203	1.000	.656**	.045	.681**	.845**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.066		.000	.684	.000	.000	.000
	N	83	83.000	83	83	83	83	83
Karier	Pearson Correlation	.162	.656**	1.000	.430**	.467**	.665**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.144	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83.000	83	83	83	83
Ketersediaan K3	Pearson Correlation	.140	.045	.430**	1.000	.169	.030	.523**
	Sig. (2-tailed)	.207	.684	.000		.127	.785	.000
	N	83	83	83	83.000	83	83	83
Penggunaan fasilitas pribadi	Pearson Correlation	.290**	.681**	.467**	.169	1.000	.780**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.127		.000	.001
	N	83	83	83	83	83.000	83	83
Rela lembur	Pearson Correlation	.088	.845**	.665**	.030	.780**	1.000	.711**
	Sig. (2-tailed)	.427	.000	.000	.785	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83.000	83
Employee Engagement	Pearson Correlation	.458**	.787**	.883**	.523**	.356**	.711**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83.000

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

Lampiran 3 Uji Validitas

Correlations

		Kondisi pekerjaan	Penem- patan pegawa i	Bobot tanggung jawab	Pemenuha n kebutuhan kerja	Suasan a kerja	Balas jasa yang adil	Kepuasan kerja
Kondisi pekerjaan	Pearson Correlation	1.000	.859**	.804**	.703**	.848**	.805**	.937**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83.000	83	83	83	83	83	83
Penempatan pegawai	Pearson Correlation	.859**	1.000	.953**	.664**	.789**	.776**	.956**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83.000	83	83	83	83	83
Bobot tanggung jawab	Pearson Correlation	.804**	.953**	1.000	.618**	.737**	.732**	.922**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83.000	83	83	83	83
Pemenuhan kebutuhan kerja	Pearson Correlation	.703**	.664**	.618**	1.000	.612**	.570**	.777**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83.000	83	83	83
Suasana kerja	Pearson Correlation	.848**	.789**	.737**	.612**	1.000	.690**	.863**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83.000	83	83
Balas jasa yang adil	Pearson Correlation	.805**	.776**	.732**	.570**	.690**	1.000	.862**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83.000	83
Kepuasan kerja	Pearson Correlation	.937**	.956**	.922**	.777**	.863**	.862**	1.000
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83.000

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

Lampiran 3 Uji Validitas

Correlations

		Ketertarikan pada pekerjaan	Ketertarikan pada Dinas	Kesempatan pengembangan potensi diri	Komitmen pada organisasi	Ketidakmampuan organisasi memenuhi kebutuhan pegawai	Keinginan pindah kerja	Turnover Intention
Ketertarikan pada pekerjaan	Pearson Correlation	1.000	.935**	.932**	.850**	.838**	.759**	.965**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83.000	83	83	83	83	83	83
Ketertarikan pada Dinas	Pearson Correlation	.935**	1.000	.940**	.860**	.811**	.781**	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83.000	83	83	83	83	83
Kesempatan pengembangan potensi diri	Pearson Correlation	.932**	.940**	1.000	.832**	.809**	.769**	.956**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83.000	83	83	83	83
Komitmen pada organisasi	Pearson Correlation	.850**	.860**	.832**	1.000	.787**	.686**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83.000	83	83	83
Ketidakmampuan organisasi memenuhi kebutuhan pegawai	Pearson Correlation	.838**	.811**	.809**	.787**	1.000	.713**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83.000	83	83
Keinginan pindah kerja	Pearson Correlation	.759**	.781**	.769**	.686**	.713**	1.000	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83.000	83
Turnover Intention	Pearson Correlation	.965**	.963**	.956**	.914**	.900**	.829**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83.000

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

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	6

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.582	6

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

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	6

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

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	6

Regression

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employee Engagement, Stres Kerja, Iklim Organisasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.869 ^a	.838	.836	.253650	.838	400.260	3	79	.000

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Stres Kerja, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.256	3	25.752	400.260	.000 ^a
	Residual	5.083	79	.064		
	Total	82.339	82			

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Stres Kerja, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.698	.855		4.322	.000		
	Stres Kerja	.400	.102	.401	3.917	.000	.074	13.433
	Iklim Organisasi	.512	.107	.513	4.777	.000	.068	14.781
	Employee Engagement	.087	.040	.087	2.181	.032	.496	2.017

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.18321	29.08902	26.60145	.970644	83
Residual	-.546885	.562235	.000000	.248967	83
Std. Predicted Value	-2.491	2.563	.000	1.000	83
Std. Residual	-2.156	2.217	.000	.982	83

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 5 Analisis Path

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Employee Engagement, Stres Kerja, Iklim Organisasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.868 ^a	.833	.831	.258621	.837	288.510	4	78	.000

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Employee Engagement, Stres Kerja, Iklim Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.188	4	19.297	288.510	.000 ^a
	Residual	5.217	78	.067		
	Total	82.405	82			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Employee Engagement, Stres Kerja, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.450	.970		3.557	.001
	Stres Kerja	.218	.114	.218	1.910	.045
	Iklim Organisasi	.413	.124	.414	3.325	.001
	Employee Engagement	.148	.042	.148	3.553	.001
	Kepuasan Kerja	.237	.115	.237	2.063	.042

a. Dependent Variable: Turnover Intention