

BAB IV.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengantar

Pada bab ini akan disajikan hasil analisa data dan pembahasannya. Pertama, akan disajikan tentang gambaran umum responden sebagai subjek penelitian, maupun gambaran SKPD anggota TAPD sebagai bagian dari objek penelitian. Kedua, akan disajikan hasil analisa data penelitian yang diperoleh dari pengisian kuisisioner oleh para responden. Analisis data yang dilakukan meliputi uji asumsi SEM (validitas, reliabilitas, normalitas, *multikolinearitas*, dan *outliers*). Ketiga, analisa uji kecocokan model, uji hipotesis, analisa jalur (*path analysis*) dan korelasi yang akan digunakan sebagai landasan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau hipotesis penelitian yang diajukan.

Dalam menganalisa data karakteristik responden, digunakan analisis deskriptif untuk menginterpretasikan kondisi jawaban yang diberikan responden pada setiap item pertanyaan yang mewakili dimensi-dimensi variabel penelitian. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan tabulasi silang (*cross tab*), analisa distribusi frekwensi dan nilai indek jawaban responden. Selain itu juga disajikan temuan penelitian terkait variabel penelitian yang diperoleh dari jawaban tertulis kuisisioner yang diberikan responden.

Data penelitian yang diperoleh diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) memanfaatkan *software (Analysis of Moment Structure)* AMOS ver. 21.0 dan (*Statistical Package for Sosial Science*) SPSS for *Windows* ver. 15.0.

B. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan ASN yang bekerja di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang juga berperan sebagai Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Pemda DIY. Dualisme peran tersebut membawa konsekuensi terhadap beban kerja, volume kerja, tanggung jawab, iklim organisasi dan ritme kerja yang berbeda dengan SKPD lainnya. Alur dan kompleksitas pembahasan perencanaan, penyiapan dokumen anggaran dan pelaksanaan monev menjadikan tugas TAPD menjadi tidak mudah. Karena berkaitan dengan dokumen keuangan dan anggaran, maka waktu yang tersedia relatif terbatas. Dokumen-dokumen tersebut harus menyesuaikan dengan tata kala perundang-undangan yang harus dipatuhi. Dinamika politik yang mewarnai pembahasan dokumen anggaran dan keuangan juga semakin menambah kompleksitas permasalahan, misalnya pergeseran alokasi anggaran, penetapan plafon anggaran, skala prioritas anggaran atau kebijakan efisiensi. Selain hal-hal tersebut diatas, karena berhubungan dengan dokumen perencanaan dan keuangan maka kecermatan dan kedalaman pembahasan juga harus sangat diperhatikan. Kedalaman konsep, paparan gagasan serta penjelasan yang logis dan kritis di perlukan dalam kerangka perencanaan dan penganggaran. Kompleksnya aspek yang harus diperhatikan dan dipenuhi menyebabkan tugas TAPD menjadi tidak mudah dan tidak ringan.

1. Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD)

Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) adalah lembaga *ad hoc* berbentuk tim yang dibentuk Pemerintah Daerah untuk membantu kepala daerah dalam hal pendampingan perencanaan, penyusunan, penganggaran, monitoring

dan evaluasi terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pembentukannya didasari oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 13 tahun 2006 tentang “Pengelolaan Keuangan Daerah” yang turunannya berupa Peraturan Gubernur (Pergub) DIY Nomor 30 tahun 2015 tentang “Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah” yang selanjutnya tertuang secara operasional dalam bentuk Surat Keputusan Gubernur (SK Gub) tentang “Pembentukan Tim Anggaran Pemerintah Daerah”. Adapun uraian singkat SKPD yang masuk dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Pemda DIY adalah sebagai berikut:

2. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DIY

Bappeda DIY dibentuk Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tahun 1974 jo Kepmendagri Nomor 142 tahun 1974 diamanatkan mengenai “Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah” sebagai Badan Koordinasi dalam perencanaan di daerah. Selanjutnya dalam rangka memantapkan kedudukan, tugas, dan fungsi Bappeda sebagai bagian dari organ yang membantu tugas Gubernur pada aspek perencanaan, diterbitkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 tahun 1980 tentang “Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah”, yang pelaksanaannya diatur melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 185 tahun 1980 tentang “Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat I dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat II” (bappeda.jogjaprovo.go.id).

Selanjutnya dalam kerangka penataan kelembagaan diterbitkan Peraturan Gubernur Provinsi DIY Nomor 48 tahun 2010 tentang “Perubahan Peraturan

Gubernur Provinsi DIY Nomor 52 tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi DIY Nomor 52 tahun 2008”. Susunan organisasi sesuai pasal 10 ayat (2) adalah sebagai berikut: Kepala Badan, Sekretariat, Bidang Pemerintahan, Bidang Perekonomian, Bidang Kesejahteraan Rakyat, Bidang Sarana dan Prasarana, Bidang Pengendalian, Bidang Perencanaan dan Statistik, UPT Lembaga Teknis Daerah, dan Kelompok Jabatan Fungsional. Berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) per tanggal 20 Juni 2017 jumlah ASN Bappeda DIY berjumlah 102 orang.

3. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) DIY

Terbentuknya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset DIY diawali dengan Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 2 tahun 2004 tanggal 5 Februari 2004 tentang “Pembentukan dan Organisasi Dinas Teknis Daerah di Lingkungan DIY” yang mendasari terbentuknya Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Daerah Istimewa Yogyakarta. Selanjutnya pada tahun 2008 dengan dikeluarkannya Perda Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 6 tahun 2008 tanggal 15 Agustus 2008 tentang “Pembentukan dan Organisasi Dinas Teknis Daerah di Lingkungan DIY” dan Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 42 tahun 2008 tentang “Rincian Tugas dan Fungsi Dinas dan Unit Pelaksana Teknis pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset”, maka Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Daerah Istimewa Yogyakarta berubah menjadi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Daerah Istimewa Yogyakarta (dppka.jogjaprovo.go.id/).

Tugas DPPKA adalah: melaksanakan anggaran pendapatan, anggaran belanja, kas daerah, pembinaan administrasi keuangan daerah serta menyiapkan

bahan perumusan kebijakan, akuntansi dan pengelolaan barang daerah. Terkait sebagai tim TAPD, tugas khususnya adalah terkait dengan pencermatan dokumen anggaran seluruh SKPD di DIY.

Susunan organisasi DPPKA DIY adalah terdiri dari: Kepala Dinas, Sekretariat, Bidang Anggaran Pendapatan, Bidang Anggaran Belanja, Bidang Pengelolaan Kas Daerah, Bidang Bina Administrasi Keuangan Daerah, Bidang Akuntansi, Bidang Pengelolaan Barang Daerah dan Kelompok jabatan Fungsional. Berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) per tanggal 20 Juni 2017 jumlah ASN DPPKA DIY berjumlah 134 orang.

4. Inspektorat DIY

Inspektorat DIY merupakan SKPD yang merupakan lembaga pengawas pelaksanaan pembangunan dan tata kelola pemerintahan di daerah. Inspektorat Daerah dipimpin oleh Inspektur dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Gubernur atau Bupati. Berdasarkan Pergub DIY Nomor 52 tahun 2015 mempunyai tugas: Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota dan pelaksanaan urusan Pemerintahan di Daerah Kabupaten/Kota. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Inspektorat mempunyai fungsi: Perencanaan program pengawasan; Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan; Pemeriksaan, pengusutan, pengujian, dan penilaian tugas pengawasan; Pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah; Pengawasan pelaksanaan urusan keistimewaan; Pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/Kota, dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah Kabupaten/Kota; Penyusunan laporan pelaksanaan

tugas Inspektorat; dan Penyelenggaraan kegiatan ketatausahaan. Terkait sebagai tim TAPD, tugas khususnya adalah terkait dengan pengawasan dan kepatuhan terhadap pelaksanaan dokumen anggaran oleh SKPD.

Susunan organisasi Inspektorat DIY adalah terdiri dari: Inspektur, Sekretariat, Inspektur Pembantu Bidang Pemerintahan, Inspektur Pembantu Bidang Perekonomian, Inspektur Pembantu Bidang Kesejahteraan Rakyat, Inspektur Pembantu Bidang Sarana dan Prasarana serta Kelompok Jabatan Fungsional. Berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) per tanggal 20 Juni 2017 jumlah ASN Inspektorat DIY berjumlah 77 orang.

5. Biro Hukum Setda DIY

Fungsi Biro dalam pemerintahan daerah adalah sebagai penyiap bahan perumusan kebijakan yang akan digunakan bagi pemangku kebijakan mengambil keputusan yang strategis. Biro Hukum Setda DIY berada di bawah Sekertariat Daerah (Setda) yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan pemerintahan daerah, mengoordinasikan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah, serta melaksanakan pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah. Tugas khususnya berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 tahun 2015 tentang “Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta” yaitu: menyiapkan bahan perumusan kebijakan peraturan perundang-undangan, telaahan hukum, pengembangan hukum, pengelolaan dokumentasi hukum, pengawasan produk hukum kabupaten/kota, bantuan hukum dan supremasi hukum (birohukum.jogjaprov.go.id).

Terkait keanggotaan Biro Hukum sebagai salah satu tim TAPD, tugas khususnya adalah terkait dengan penyusunan produk hukum terkait anggaran (Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Program Prioritas Anggaran (PPA), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), Dokumen Pelaksanaan Anggaran Perubahan (DPA-Perubahan dll)), pelaksanaan kegiatan dan pengawasan pelaksanaan kegiatan bersama dengan inspektorat.

Susunan organisasi Biro Hukum Setda DIY adalah terdiri dari: Kepala Biro, Bagian Perundang-undangan, Bagian Pengawasan Produk Hukum Kab/Kota, Bagian Dokumentasi dan Jaringan Dokumentasi Informasi Hukum serta Bagian Bantuan Hukum dan Layanan Hukum. Berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) per tanggal 20 Juni 2017 jumlah ASN Biro Hukum Setda DIY berjumlah 47 orang.

6. Biro Organisasi Setda DIY

Biro Organisasi Setda DIY berada di bawah Sekretariat Daerah yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan pemerintahan daerah, mengoordinasikan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah, serta melaksanakan pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah. Tugas khususnya berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 tahun 2015 tentang “Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta” yaitu: menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan mengoordinasikan bidang kelembagaan, tatalaksana, dan analisa formasi jabatan (biroorganisasi.jogjaprovo.go.id).

Terkait keanggotaan Biro Organisasi sebagai salah satu tim TAPD, tugas khususnya adalah terkait dengan penyusunan dokumen Analisis Standar Belanja

(ASB) dan menerbitkan dokumen Satuan Harga Barang dan Jasa (SHBJ) sebagai acuan utama dalam penyusunan dan penelaahan dokumen anggaran (Rencana Kerja Anggaran (RKA) maupun Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), serta sebagai acuan dan pedoman bersama dalam implementasi belanja pelaksanaan kegiatan. Selain itu dokumen-dokumen tersebut juga akan digunakan sebagai acuan Inspektorat dalam melakukan pemeriksaan terkait pelaksanaan kegiatan.

Susunan organisasi Biro Organisasi DIY adalah terdiri dari: Kepala Biro, Bagian Kelembagaan, Bagian Analisa dan Formasi Jabatan serta Bagian Tata Laksana. Berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) per tanggal 20 Juni 2017 jumlah ASN Inspektorat DIY berjumlah 48 orang.

Dari kelima SKPD Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) tersebut diketahui jumlah total populasinya adalah sebanyak 408 orang ASN berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) yang diakses melalui Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DIY (simpeg.jogjapro.go.id) pada tanggal 20 dan 21 Juni 2017. Dari data tersebut selanjutnya dapat diketahui jumlah ASN yang sekiranya dapat berpartisipasi dalam penelitian ini untuk menjadi responden dan bersedia mengisi kuisisioner. Jumlah kuisisioner yang didistribusikan sebanyak 360 buah kuisisioner.

Distribusi dan pengumpulan kuisisioner dilakukan antara bulan Februari sampai dengan bulan April 2017. Cara distribusi kuisisioner adalah dengan mendistribusikan kuisisioner kepada Sekretariat SKPD melalui Kepala Subbag Tata Usaha yang kemudian mendistribusikan kuisisioner kepada Bagian/Bidang dan Subbag/Subbidang. Selanjutnya oleh Subbag/Subbidang kuisisioner diteruskan pada para ASN responden sasaran. Pengembalian kuisisioner oleh

responden juga melalui jalur dan mekanisme yang sama. Cara distribusi tersebut merupakan cara yang tercepat dan termudah karena adanya berbagai keterbatasan yang dimiliki peneliti, namun cara tersebut ternyata memberikan hasil yang kurang memuaskan. Terbukti dari 360 kuisisioner yang didistribusikan, kuisisioner yang kembali untuk ditindak lanjuti sebanyak 199 buah kuisisioner. Setelah diteliti lebih jauh melalui proses verifikasi, dari 199 buah kuisisioner yang dikembalikan ternyata hanya 160 buah kuisisioner yang lengkap dan memenuhi syarat untuk di analisis lebih lanjut. Setelah dilakukan analisis *outlier*, tidak ditemukan adanya *outlier* data, sehingga 160 data responden semuanya dapat dipergunakan dalam analisa selanjutnya. Dari serangkaian upaya distribusi dan pengumpulan kuisisioner penelitian, diperoleh tingkat pengembalian kuisisioner (*response rate*) dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner}}{\text{Jumlah total kuisisioner yang di distribusikan}} \times 100\% \\
 &= \frac{199}{360} \times 100\% \\
 &= 55,28
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, upaya distribusi kuisisioner dalam rangka pengumpulan data menghasilkan angka *response rate* sebesar 55,28%. Terkait *response rate*, dalam jurnalnya Richardson, (2005) dalam Nelty, (2008) menyatakan bahwa tingkat respon responden terhadap kuisisioner sebesar 50% sudah dapat diterima pada penelitian-penelitian sosial, sehingga tingkat pengembalian kuisisioner (*response rate*) pada penelitian ini sebesar 55,28% sudah dapat dikatakan memenuhi syarat.

C. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan isian tertulis pada data responden, selanjutnya responden dianalisis menurut karakteristik individu responden yaitu: jenis kelamin, usia, SKPD, golongan dan masa kerja. Aspek-aspek tersebut merupakan karakteristik responden yang penting yang dapat dikaitkan dengan variabel penelitian. Karakteristik responden kemudian di analisa dengan menggunakan statistika deskriptif (*descriptive statistic*) menggunakan program SPSS yaitu: tabulasi silang (*cross tab*), distribusi frekwensi dan analisis nilai indek. Statistika deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data sehingga dapat memberikan informasi yang berguna (Walpole. R, 1997 dalam Sholiha dan Salamah, 2015).

1. Analisis Tabulasi Silang (*Cross Tab*)

Analisa tabulasi silang (*cross tab*) digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel yang terdapat pada baris dengan variabel pada kolom dengan membandingkan data dalam bentuk frekwensi. Menurut Santoso dan Tjiptono, (2001), penelitian yang menggunakan tabulasi silang akan menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom. Dengan demikian, ciri analisis tabulasi silang adalah adanya dua variabel atau lebih yang mempunyai hubungan secara deskriptif. Data yang dipergunakan untuk penyajian analisis tabulasi silang pada umumnya adalah data kualitatif, khususnya yang berskala nominal.

Selanjutnya dilakukan pula analisa distribusi frekwensi dan nilai indek yang di gunakan untuk membantu meng-interpertasikan nilai jawaban responden atas sejumlah pertanyaan dalam kuisisioner. Sehingga dari data tersebut dapat diperoleh informasi yang lebih komprehensif.

Dalam penelitian ini, unit analisis atau subjek dalam penelitian ini adalah individu yang berprofesi sebagai ASN. Sedangkan objek penelitiannya adalah variabel penelitian dan TAPD sebagai organisasi tempat para ASN bekerja. Oleh karena itu maka penyajian data tabulasi silang akan disajikan dengan berbasis unit kerja responden. Dalam penelitian ini karakteristik individu yang diamati adalah relasi antara usia dengan SKPD, jenis kelamin dengan SKPD, golongan dengan SKPD, tingkat pendidikan dengan SKPD dan masa kerja dengan SKPD. Selain itu juga akan disajikan tabulasi silang antara masa kerja dengan tingkat pendidikan, tingkat pendidikan dengan golongan, dan masa kerja dengan golongan. Hasilnya tersaji seperti diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1.
Output Case Processing Summary Tabulasi Silang

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis_Kelamin * SKPD	160	100.0%	0	.0%	160	100.0%
Usia * SKPD	160	100.0%	0	.0%	160	100.0%
Pendidikan * SKPD	160	100.0%	0	.0%	160	100.0%
Golongan * SKPD	160	100.0%	0	.0%	160	100.0%
Masa_Kerja * SKPD	160	100.0%	0	.0%	160	100.0%

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Pada tabel diatas, disajikan *Output Case Processing Summary* hasil analisis tabulasi silang yang dilakukan. Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa jumlah responden yang diuji (N) adalah sebanyak 160 dan semuanya (100%) data dapat diproses dengan baik (*valid*) serta tidak ada data yang hilang (*missing*). Selanjutnya data tabulasi silang karakteristik individu diuraikan sebagai berikut:

a. Tabulasi Silang Usia dengan SKPD

Hasil analisis tabulasi silang antara usia dengan asal SKPD responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2.
Tabulasi Silang Usia Responden dengan SKPD

Usia * SKPD Crosstabulation							
		SKPD					Total
		Bappeda	DPPKA	Inspektorat	Ro Hukum	Ro Organisasi	
Usia < 30th	Count	0	3	1	1	2	7
	% within SKPD	.0%	6.3%	2.6%	4.2%	10.0%	4.4%
30-35th	Count	9	6	5	3	4	27
	% within SKPD	31.0%	12.5%	12.8%	12.5%	20.0%	16.9%
36-40th	Count	10	9	9	3	4	35
	% within SKPD	34.5%	18.8%	23.1%	12.5%	20.0%	21.9%
41-45th	Count	1	10	5	2	1	19
	% within SKPD	3.4%	20.8%	12.8%	8.3%	5.0%	11.9%
46-50th	Count	3	7	7	5	1	23
	% within SKPD	10.3%	14.6%	17.9%	20.8%	5.0%	14.4%
> 50th	Count	6	13	12	10	8	49
	% within SKPD	20.7%	27.1%	30.8%	41.7%	40.0%	30.6%
Total	Count	29	48	39	24	20	160
	% within SKPD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang seperti tersaji pada tabel diatas, uraiannya dapat diterangkan sebagai berikut: pada Bappeda DIY dari 29 responden ternyata di dominasi oleh ASN dengan umur masih muda yaitu 30-35 th sebanyak 9 orang (31%) dan 36-40 th sebanyak 10 orang (34,5%). Pada DPPKA DIY dari 48 responden yang paling banyak adalah yang berusia > 50 th sebanyak 13 orang (27,1%) dan 41-50 th sebanyak 10 orang (20,8%). Usia responden di Inspektorat DIY dari 39 responden, paling banyak adalah responden dengan usia > 50 th yaitu 12 orang (30,8%). Pada Biro Hukum Setda DIY, dari 24 responden ternyata yang paling banyak adalah responden dengan usia > 50 th dengan jumlah 10 orang (41,7%). Demikian pula di Biro Organisasi Setda DIY, dari 20 responden ternyata paling banyak adalah rentang usia > 50 th sejumlah 8 orang (41%).

Secara keseluruhan, responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden dengan usia > 51 tahun sebanyak 49 orang (30,6%). Setelah itu berturut-turut diikuti dengan kelompok responden 36–40 th pada urutan ke-II dengan 35 orang (21,9%), kelompok responden 30-35 th pada urutan ke-III dengan 27 orang (16,9%), kelompok responden 40-50 th pada urutan IV dengan 23 orang (14,4%) dan terakhir kelompok responden berusia < 30 th dengan 7 orang (4,4%).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini 30,6% merupakan ASN senior yang sebentar lagi akan memasuki masa pensiun. Sedangkan 69,4% merupakan ASN yang masih produktif dan masih panjang masa kerjanya.

b. Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan SKPD

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan asal SKPD responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3.
Tabulasi Silang Jenis Kelamin Responden dengan SKPD

Jenis_Kelamin * SKPD Crosstabulation								
			SKPD					Total
			Bappeda	DPPKA	Inspektorat	Ro Hukum	Ro Organisasi	
Jenis_Kelamin	Laki-Laki	Count	14	30	26	11	8	89
		% within SKPD	48.3%	62.5%	66.7%	45.8%	40.0%	55.6%
	Perempuan	Count	15	18	13	13	12	71
		% within SKPD	51.7%	37.5%	33.3%	54.2%	60.0%	44.4%
Total	Count	29	48	39	24	20	160	
	% within SKPD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang seperti tersaji pada tabel diatas, uraiannya dapat diterangkan sebagai berikut: Pada Bappeda DIY, dari 29 responden, jumlah laki-laki adalah 14 orang (48,3%) dan perempuan berjumlah 15 orang (51,7%). Pada

DPPKA DIY, dari 48 responden terdapat 30 orang laki-laki (62,5%) dan 18 orang perempuan (37,5%). Data yang diperoleh pada Inspektorat DIY, dari 39 responden, jumlah laki-laki sebanyak 26 orang (66,7%) dan 13 orang perempuan (33,3%). Dari 24 responden di Biro Hukum Setda DIY, 11 orang (46,8%) adalah laki-laki dan 13 orang (54,2%) adalah perempuan. Sedangkan data yang diperoleh pada Biro Organisasi Setda DIY, dari jumlah 20 responden, terdapat 8 orang laki-laki (40%) dan 12 orang perempuan (60%).

Secara keseluruhan, responden yang terlibat dalam penelitian ini komposisi responden antara laki-laki dan perempuan boleh dikatakan seimbang dan telah bebas dari bias gender dengan komposisi jenis kelamin responden yang relatif seimbang. Tidak ada perbedaan yang terlalu mencolok. Diketahui dari data bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 89 orang atau (55,6%) dan jumlah responden perempuan sebanyak 71 orang atau (44,4%). Komposisi yang relatif seimbang tersebut juga terdapat pada masing-masing SKPD yang terlibat.

c. Tabulasi Silang Golongan dengan SKPD

Hasil analisis tabulasi silang antara golongan dengan asal SKPD responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4.
Tabulasi Silang Golongan Responden dengan SKPD

Golongan * SKPD Crosstabulation								
		SKPD					Total	
		Bappeda	DPPKA	Inspektorat	Ro Hukum	Ro Organisasi		
Golongan	Gol 2	Count	0	0	3	0	0	3
		% within SKPD	.0%	.0%	7.7%	.0%	.0%	1.9%
	Gol 3	Count	26	40	28	23	18	135
		% within SKPD	89.7%	83.3%	71.8%	95.8%	90.0%	84.4%
	Gol 4	Count	3	8	8	1	2	22
		% within SKPD	10.3%	16.7%	20.5%	4.2%	10.0%	13.8%
Total	Count	29	48	39	24	20	160	
	% within SKPD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang seperti tersaji pada tabel diatas, memperlihatkan komposisi golongan di tiap SKPD yang di amati didominasi oleh ASN yang mempunyai golongan III. Pada Bappeda DIY, dari total sebanyak 29 responden terdapat 26 orang (89,7%) yang mempunyai golongan III. Di DPPKA DIY, dari total 48 responden sebanyak 40 orang memiliki golongan III (83,3%). Data yang diperoleh pada Inspektorat DIY, dari total responden sebanyak 39 terdapat 28 orang (71,8%) yang memiliki golongan III. Selanjutnya di Biro Hukum Setda DIY, dari total 24 reponden terdapat 23 orang (95,8%) yang memiliki golongan III. Terakhir di Biro Organisasi Setda DIY dari total sebanyak 20 responden terdapat 18 orang (90%) yang mempunyai golongan III.

Secara keseluruhan, responden yang terlibat dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang mempunyai golongan III dengan jumlah responden sebanyak 135 orang atau (84,4%). Selanjutnya terdapat pula 22 orang atau (13,8%) yang mempunyai golongan IV dan hanya 3 orang (1,9%) yang mempunyai golongan II.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian adalah ASN yang memiliki golongan ruang yang tinggi. Golongan III (penata) dan golongan IV (pembina) dalam hierarki ASN merupakan golongan yang diisi oleh ASN dengan persyaratan: tingkat pendidikan yang tinggi (setingkat sarjana), atau mempunyai masa kerja yang sudah cukup lama, atau telah menduduki jabatan struktural (eselon).

d. Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan dengan SKPD

Hasil analisis tabulasi silang antara tingkat pendidikan dengan asal SKPD responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5.
Tabulasi Silang Tingkat Pendidikan Responden dengan SKPD

Pendidikan * SKPD Crosstabulation								
			SKPD					Total
			Bappeda	DPPKA	Inspektorat	Ro Hukum	Ro Organisasi	
Pendidikan	SMA	Count	3	2	6	6	4	21
		% within SKPD	10.3%	4.2%	15.4%	25.0%	20.0%	13.1%
	Diploma	Count	1	4	3	1	2	11
		% within SKPD	3.4%	8.3%	7.7%	4.2%	10.0%	6.9%
	S-1	Count	15	34	23	13	9	94
		% within SKPD	51.7%	70.8%	59.0%	54.2%	45.0%	58.8%
	S-2	Count	10	8	7	4	5	34
		% within SKPD	34.5%	16.7%	17.9%	16.7%	25.0%	21.3%
Total		Count	29	48	39	24	20	160
		% within SKPD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang pada tabel diatas, terlihat sebaran tingkat pendidikan ASN pada masing-masing SKPD. Data pada Bappeda DIY menunjukkan, dari 29 responden yang memiliki tingkat pendidikan S-1 sebanyak 15 orang (51,7%) dan yang berpendidikan S-2 sebanyak 10 orang (34,5%). Dari 49 responden di DPPKA DIY, yang memiliki tingkat pendidikan S-1 sebanyak 34 orang (70,8%) dan 8 orang (16,7%) berpendidikan S-2. Di Inspektorat DIY dari 39 reponden, yang memiliki tingkat pendidikan S-1 sebanyak 23 orang (59%) sedangkan 7 orang (17,9%) berpendidikan S-2. Sementara di Biro Hukum Setda DIY, dari 24 responden di ketahui 13 orang (54,2%) memiliki tingkat pendidikan S-1, S-2 sebanyak 4 orang (16,7%) dan lulusan SMA 6 responden (25%). Sedangkan di Biro Organisasi, dari 20 responden penelitian, 9 orang memiliki tingkat pendidikan S-1 (45%) dan 5 orang berpendidikan S-2 (25%).

Secara keseluruhan, dari 160 responden yang terlibat dalam penelitian sebagian besar memiliki tingkat pendidikan S-1 (Sarjana) dengan jumlah 94 orang atau sebesar 58,8%. Selanjutnya responden yang memiliki tingkat pendidikan S-2 sejumlah 34 orang (21,3%), diikuti dengan responden yang berpendidikan SMA

sebanyak 21 orang (13,1%) dan responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 11 orang (6,9%).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan ASN dengan tingkat pendidikan yang tinggi. Para ASN saat ini di tuntut untuk mempunyai pendidikan yang tinggi dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja ASN. Data tabulasi silang tingkat pendidikan menguatkan data sebelumnya yaitu golongan akan berkaitan dengan tingkat pendidikan dan masa kerja. Semakin tinggi golongan yang dimiliki seorang ASN maka biasanya yang bersangkutan memiliki tingkat pendidikan yang juga tinggi dan atau masa kerja yang sudah lama. Hal tersebut karena golongan adalah fungsi dari tingkat pendidikan dan masa kerja.

e. Tabulasi Silang Masa Kerja dengan SKPD

Hasil analisis tabulasi silang antara masa kerja dengan asal SKPD responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6.
Tabulasi Silang Masa Kerja Responden dengan SKPD

Masa_Kerja * SKPD Crosstabulation								
			SKPD					Total
			Bappeda	DPPKA	Inspektorat	Ro Hukum	Ro Organisasi	
Masa_Kerja	0-5th	Count	2	6	0	0	4	12
		% within SKPD	6.9%	12.5%	.0%	.0%	20.0%	7.5%
	6-10th	Count	16	9	14	4	5	48
		% within SKPD	55.2%	18.8%	35.9%	16.7%	25.0%	30.0%
	11-15th	Count	1	2	0	5	1	9
		% within SKPD	3.4%	4.2%	.0%	20.8%	5.0%	5.6%
	16-20th	Count	0	12	6	1	0	19
		% within SKPD	.0%	25.0%	15.4%	4.2%	.0%	11.9%
	21-25th	Count	2	4	7	4	2	19
		% within SKPD	6.9%	8.3%	17.9%	16.7%	10.0%	11.9%
	26-30th	Count	6	9	6	7	2	30
		% within SKPD	20.7%	18.8%	15.4%	29.2%	10.0%	18.8%
	> 31th	Count	2	6	6	3	6	23
		% within SKPD	6.9%	12.5%	15.4%	12.5%	30.0%	14.4%
Total		Count	29	48	39	24	20	160
		% within SKPD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang yang tersaji pada tabel diatas, terlihat bahwa di Bappeda DIY dari 29 responden ternyata di dominasi oleh ASN dengan masa kerja 6-10 th sebanyak 16 orang (55,2%). Data pada DPPKA DIY, dari 48 responden, paling banyak adalah responden dengan masa kerja 16-20 th dengan jumlah 12 orang (25%). Data yang diperoleh di Inspektorat DIY, dari 39 responden ternyata juga di dominasi oleh ASN dengan masa kerja 16-20 th sebanyak 14 orang (35,9%). Pada Biro Hukum Setda DIY, dari 24 responden terdapat 7 orang (29,2%) dengan masa kerja 26-30 th. Sedangkan pada Biro Organisasi dari 20 responden 6 orang (30%) dengan masa kerja > 31 th.

Secara keseluruhan, responden yang terlibat dalam penelitian ternyata didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja yang relatif masih singkat, yaitu 6-10 th dengan jumlah 48 orang (30,0%). Selanjutnya adalah responden dengan masa kerja 26-30 th sejumlah 30 orang (18,8%). Berturut-turut kemudian responden dengan masa kerja lebih dari 31 th sejumlah 23 orang (14,4%), diikuti dengan responden dengan masa kerja 16-20 th dan 21-25 th dengan jumlah responden sama besar yaitu 19 orang (11,9%). Urutan berikutnya, responden dengan masa kerja 0-5 th dengan jumlah 12 orang (7,5%) dan terakhir adalah responden dengan masa kerja 11-15 th dengan jumlah 9 orang (5,6%).

Dari data tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh ASN dengan masa kerja yang relatif masih belum lama. Selanjutnya dari data tabulasi silang masa kerja, pendidikan dan golongan dapat disimpulkan bahwa ASN yang relatif masih baru dengan masa kerja di bawah 10 tahun didominasi oleh ASN dengan pendidikan minimal S-1 atau bahkan S-2 sehingga meskipun masa kerjanya belum lama namun dapat

mempunyai golongan yang tinggi (golongan III). Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa penerimaan calon pegawai negeri beberapa tahun belakangan sudah mempertimbangkan aspek tingkat pendidikan. Formasi pegawai yang di buka adalah formasi teknis yang menuntut kualifikasi pendidikan minimal sarjana. Selain hal tersebut Pemda DIY juga terus mendorong upaya peningkatan kompetensi ASN nya untuk mengikuti pendidikan jenjang yang lebih tinggi baik melalui skema program tugas belajar (beasiswa Bappenas, LPDP dan Kementerian) maupun melalui skema program ijin belajar (beasiswa APBD) atau melalui jalur mandiri (biaya sendiri). Hal tersebut membawa hasil meningkatnya kompetensi dan pendidikan formal ASN Pemda DIY pada umumnya dan pada TAPD pada khususnya.

f. Tabulasi Silang Masa Kerja dengan Tingkat Pendidikan

Hasil analisis tabulasi silang antara masa kerja dengan tingkat pendidikan responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.7.
Tabulasi Silang Masa Kerja dengan Tingkat Pendidikan Responden

Masa_Kerja * Pendidikan Crosstabulation							
			Pendidikan				Total
			SMA	Diploma	S-1	S-2	
Masa_Kerja	0-5th	Count	0	0	11	1	12
		% within Pendidikan	.0%	.0%	11.7%	2.9%	7.5%
	6-10th	Count	0	1	34	13	48
		% within Pendidikan	.0%	9.1%	36.2%	38.2%	30.0%
	11-15th	Count	0	0	7	2	9
		% within Pendidikan	.0%	.0%	7.4%	5.9%	5.6%
	16-20th	Count	2	2	11	4	19
		% within Pendidikan	9.5%	18.2%	11.7%	11.8%	11.9%
	21-25th	Count	7	2	7	3	19
		% within Pendidikan	33.3%	18.2%	7.4%	8.8%	11.9%
	26-30th	Count	5	2	12	11	30
		% within Pendidikan	23.8%	18.2%	12.8%	32.4%	18.8%
	> 31th	Count	7	4	12	0	23
		% within Pendidikan	33.3%	36.4%	12.8%	.0%	14.4%
Total		Count	21	11	94	34	160
		% within Pendidikan	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang pada tabel diatas, terlihat bahwa pada tingkat pendidikan SMA dan Diploma di dominasi oleh ASN dengan masa kerja yang relatif telah lama, yaitu 21-25 th (33,3% dan 18,2%) serta > 31 th (33,3% dan 36,4%). Namun hal tersebut berbeda dengan data yang diperoleh pada tingkat pendidikan S-1 dan S-2. Pada tingkat pendidikan S-1 dan S-2 terlihat di dominasi oleh ASN dengan masa kerja yang relatif masih singkat yaitu 6-10 th (36,2% dan 38,2%) serta masa kerja 26-30 th (32,4%).

Dari data tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa ASN muda di TAPD Pemda DIY dengan masa kerja yang relatif singkat 6-10 th ternyata memiliki tingkat pendidikan yang tinggi setingkat S-1 dan bahkan S-2. Hal tersebut tentunya berdampak sangat positif karena sebagai lini depan perencanaan dan penganggaran diharapkan ASN Pemda DIY khususnya TAPD dapat di isi oleh ASN muda yang enerjik dan berkualitas serta mampu menghadirkan perencanaan dan penganggaran yang lebih akurat, detail, solutif, berkualitas dan mempunyai visi kedepan.

Paradigma pegawai negeri saat ini sebagai pelayan masyarakat di tuntut untuk lebih mengedepankan kualitas dalam pelayanan masyarakat dalam arti secara lebih luas. Penterjemahannya salah satunya adalah dalam konteks perencanaan pembangunan dan penganggaran. Ranah perencanaan di maksudkan agar arah pembangunan sesuai dengan amanah undang-undang, mensejahterakan rakyat, pemerataan keadilan dan menjadi bagian dari solusi atas permasalahan yang tengah terjadi. Ranah penganggaran agar penggunaan dana APBD lebih tepat sasaran, efisien, berdaya guna dan memperoleh hasil yang semaksimal mungkin dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

g. Tabulasi Silang Golongan dengan Tingkat Pendidikan

Hasil analisis tabulasi silang antara golongan dengan tingkat pendidikan responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.8.
Tabulasi Silang Golongan dengan Tingkat Pendidikan Responden

Golongan * Pendidikan Crosstabulation							
			Pendidikan				Total
			SMA	Diploma	S-1	S-2	
Golongan	Gol 2	Count	3	0	0	0	3
		% within Pendidikan	14.3%	.0%	.0%	.0%	1.9%
	Gol 3	Count	18	11	87	19	135
		% within Pendidikan	85.7%	100.0%	92.6%	55.9%	84.4%
	Gol 4	Count	0	0	7	15	22
		% within Pendidikan	.0%	.0%	7.4%	44.1%	13.8%
Total	Count	21	11	94	34	160	
	% within Pendidikan	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang yang tersaji pada tabel diatas, terlihat bahwa dari total 21 responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA, di peroleh data yang memiliki golongan II sebanyak 3 orang (14,3%) dan yang memiliki golongan III sebanyak 18 orang (85,7%). Untuk responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 11 responden, diperoleh data 100% memiliki golongan III. Sementara untuk responden dengan tingkat pendidikan S-1 dari total 94 responden di peroleh data responden yang memiliki golongan III adalah sebanyak 87 orang (92,6%) dan yang memiliki golongan IV sebanyak 7 orang (7,4%). Untuk jenjang S-2 dari 34 responden diketahui yang mempunyai golongan III sebanyak 19 orang (55,9%) dan yang mempunyai golongan IV sebanyak 15 orang (44,1%).

Secara keseluruhan dapat terlihat bahwa ASN dengan golongan III paling banyak di duduki oleh ASN dengan tingkat pendidikan S-1 dan S-2 yaitu sebanyak 84,4% dan 13,8%.

Berdasar data-data tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa ASN Pemda DIY khususnya pada TAPD DIY rata-rata telah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Hal tersebut merupakan suatu keniscayaan bahwa ASN saat ini di tuntut untuk mempunyai kompetensi dan keterampilan yang baik sehingga dapat menjalankan peran dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dan abdi negara dengan baik. Karena ketugasannya, maka sebagian besar ASN pada TADP utamanya yang menduduki jabatan-jabatan tertentu (perencana dan analisis kebijakan) dituntut mempunyai kecakapan dalam hal analisa suatu permasalahan sehingga membutuhkan ASN dengan tingkat pendidikan yang tinggi.

g. Tabulasi Silang Masa Kerja dengan Golongan

Hasil analisis tabulasi silang antara masa kerja dengan golongan responden disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.9.
Hasil Tabulasi Silang Masa Kerja dengan Golongan Responden

Masa_Kerja * Golongan Crosstabulation						
			Golongan			Total
			Gol 2	Gol 3	Gol 4	
Masa_Kerja	0-5th	Count	0	12	0	12
		% within Golongan	.0%	8.9%	.0%	7.5%
	6-10th	Count	0	48	0	48
		% within Golongan	.0%	35.6%	.0%	30.0%
	11-15th	Count	0	9	0	9
		% within Golongan	.0%	6.7%	.0%	5.6%
	16-20th	Count	1	13	5	19
		% within Golongan	33.3%	9.6%	22.7%	11.9%
	21-25th	Count	2	11	6	19
		% within Golongan	66.7%	8.1%	27.3%	11.9%
	26-30th	Count	0	21	9	30
		% within Golongan	.0%	15.6%	40.9%	18.8%
	> 31th	Count	0	21	2	23
		% within Golongan	.0%	15.6%	9.1%	14.4%
Total		Count	3	135	22	160
		% within Golongan	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari hasil tabulasi silang pada tabel diatas, terlihat bahwa dari total responden yang memiliki golongan II sebanyak 3 orang, mempunyai rentang masa kerja antara 16-20 th dan 21-25 th. Sementara dari 135 responden yang memiliki golongan III masa kerjanya cukup bervariasi, paling banyak berada pada rentang 6-10 sejumlah 40 orang (35,6%). Selanjutnya untuk responden yang memiliki golongan IV, dari total 22 responden, paling banyak adalah responden dengan masa kerja 26-30 th yaitu 9 orang.

Dapat disimpulkan bahwa responden yang memiliki golongan III di dominasi oleh ASN muda yang mempunyai pendidikan minimal Sarjana, sehingga dapat memiliki golongan III. Untuk ASN yang memiliki golongan IV, masa kerja yang dimiliki sudah cukup banyak karena untuk menduduki golongan IV adalah para pejabat eselon atau staf yang mempunyai masa kerja cukup dan berpendidikan S-2.

2. Deskripsi Variabel

Objek penelitian yang diamati selain unit kerja, adalah variabel penelitian. Variabel yang diamati sebagai objek penelitian dalam penelitian ini adalah: *work stress* (stres kerja); *organizational climate* (iklim organisasional); *procedural justice* (keadilan prosedural); *employee engagement* (pertalian karyawan) dan *intention to quit* (niat mengundurkan diri).

Ada beberapa jenis analisis statistik deskriptif yang dapat dimanfaatkan untuk mengolah data. Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah: distribusi frekwensi, statistik rata-rata serta nilai indeks. Dalam menguji hasil penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan metode nilai indeks. Pengukuran jawaban responden menggunakan *Skala Likert* dengan rentang 1-5,

maka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 10 hingga 50 dengan demikian diperoleh rentang sebesar 40, tanpa angka 0 dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three-box method*). Kriteria tiga kotak (*three-box method*) mempunyai keunggulan dalam menilai sejauh mana kekuatan suatu variabel beserta indikatornya mengukur pada apa yang seharusnya diukur (Ghozali, 2013) dalam Nuryakin, (2015). Metode tiga kotak (*three-box method*) digunakan karena data bersifat *bipolar* dengan skala rating yang menjelaskan variasi dari populasi yang diteliti (Ferdinand, 2006) dalam Nuryakin, (2015). Metode tiga kotak (*three-box method*) dalam penelitian ini menggunakan rentang sebesar 40, yang selanjutnya dibagi tiga. Sehingga akan menghasilkan rentang sebesar 13,40 yang kemudian akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Dengan demikian rentang nilai indeks yang digunakan dalam interpretasi data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

10,00 – 23,40 = Rendah,

23,41 – 36,80 = Sedang,

36,81 – 50,00 = Tinggi.

a. Deskripsi Variabel *Work Stress*.

Variabel *work stress* diukur melalui instrumen *Pressure Management Indicator* (PMI) Williams and Cooper, (1998) dalam Abbas, *et. al.*, (2013). Dimensi yang diukur adalah: *workload* (beban kerja) (WS-17 dan WS-18), *worklife balance* (keseimbangan hidup) (WS-19), *exhaustions* (kelelahan) (WS-20), *anxiety and depression* (kecemasan dan depresi) (WS-21) serta *physical symptoms and resilience* (gejala fisik dan ketahanan) (WS-22). Nilai indeks jawaban responden untuk variabel *work stress* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10.

Nilai Indeks Deskripsi Variabel *Work Stress*

Dimensi Variabel <i>Work Stress</i>		Skala Jawaban Responden					Total
		1	2	3	4	5	
<i>Workload</i> WS-17	% F	5,0	37,5	46,9	10,6	0	100
	% (FxS)	5,0	75	140,7	42,4	0	263,1
<i>Workload</i> WS-18	% F	0,6	36,3	46,9	15	1,3	100
	% (FxS)	0,6	72,6	140,7	60	6,5	280,4
<i>Worklife Balance</i> WS-19	% F	10,6	43,8	39,4	5	1,3	100
	% (FxS)	10,6	87,6	118,2	20	6,5	242,9
<i>Exhaustions</i> WS-20	% F	1,3	12,5	35,6	45	5,6	100
	% (FxS)	1,3	25,0	106,8	180,0	28,0	341,1
<i>Anxiety and Depression</i> WS-21	% F	3,1	39,4	39,4	16,9	1,3	100
	% (FxS)	3,1	78,8	118,2	67,6	6,5	274,2
<i>Physical Symptoms and Resilience</i> WS-22	% F	9,4	46,9	40,0	3,8	0	100
	% (FxS)	9,4	93,8	120,0	15,2	0	238,4
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Hasil olah data indeks deskripsi variabel *work stress* menunjukkan bahwa frekwensi jawaban terhadap dimensi variabel *work stress* yang banyak muncul adalah pada rentang skala 2-3 dengan nilai FxS antara 118,2%-140,7%. Nilai beban kerja (*workload*) misalnya mempunyai nilai FxS terbesar 140,7% pada skala 3, dengan total nilai 280,4% (sedang). Dimensi keseimbangan hidup (*worklife balance*) mempunyai nilai FxS tertinggi 118,2% pada skala 3 dengan total nilai 242,9% (sedang). Namun pada dimensi *exhaustion* ternyata menunjukkan kecenderungan jawaban pada skala 4 dengan nilai FxS terbesar 180% dan total nilai 341,1% (sedang). Sedangkan dimensi *anxiety and depression* (kecemasan dan depresi) mempunyai nilai FxS terbesar 118,2% dengan total nilai 274,2% (sedang). Terakhir dimensi gejala fisik dan ketahanan (*physical symptoms*

and resilience) mempunyai nilai FxS terbesar 120% pada skala 3 dengan total nilai 238,4% (sedang).

Dari data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja yang dialami masih dalam taraf moderat dan masih dapat diatasi. Terlihat dari nilai indeks dan interpretasi yang semua dimensi bernilai sedang. Hal lain adalah stres kerja tersebut telah menunjukkan gejala adanya kelelahan (*exhaustion*) yang dirasakan oleh para responden, hal tersebut dapat dilihat dari nilai indeks dan interpretasi yang mempunyai nilai paling tinggi diantara dimensi stres kerja yang diukur lainnya. Adanya beban kerja yang tinggi karena tuntutan tupoksi organisasi sebagai bagian dari TAPD menjadi hal yang menyebabkan hal tersebut terjadi. Selain itu volume kerja, tanggung jawab, tekanan kerja serta sering pula berhadapan dengan tenggat waktu pekerjaan yang harus dipatuhi menyebabkan terjadinya kelelahan yang tercermin dari jawaban atas indikator item pertanyaan dalam kuisioner.

- Persepsi Responden Terhadap Variabel *Work Stress*.

Persepsi responden terhadap variabel *work stress* yang terungkap sebagai sebuah temuan penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11.
Temuan Penelitian Persepsi *Work Stress* Responden

Indikator <i>Work Stress</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
<i>Workload</i>	27.17% Sedang	Temuan penelitian terkait <i>workload</i> berdasar hasil isian kuisioner: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penugasan diluar tupoksi dan kewenangan yang tidak di barengi dengan instruksi atau arahan yang jelas sehingga menambah beban kerja. 2. Adanya penugasan diluar jam kerja akibat volume pekerjaan yang banyak dan tidak

Indikator <i>Work Stress</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>dapat diselesaikan pada saat jam kerja.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Adanya penugasan diluar kapasitas, hal tersebut terjadi karena jumlah staf yang berkompeten terbatas. Sementara tuntutan pekerjaan saat ini makin kompleks dan makin berat. 4. Volume pekerjaan yang sangat banyak pada bulan-bulan tertentu. Hal tersebut terjadi biasanya pada saat pertengahan dan akhir tahun dimana saat tersebut adalah penyusunan dan pengesahan dokumen anggaran maupun dokumen perubahan. 5. Tenggat waktu pendek dan harus di patuhi terkadang membuat tekanan pekerjaan menjadi lebih berat. Hal tersebut biasanya terjadi pada awal tahun dan akhir tahun anggaran. <p>Berdasar temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang terlalu berat merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan stres kerja. Pada masing-masing SKPD, banyak ASN yang mendapatkan penugasan di luar tupoksi dan merasakan volume pekerjaan yang terlalu banyak. Hal itu kiranya menyebabkan pekerjaan tidak terselesaikan pada jam kerja sehingga mengharuskan untuk lembur. Hal semacam itu masih ditambah lagi dengan adanya tenggat waktu yang harus di ikuti serta minimnya arahan dari atasan sehingga menambah beban pekerjaan yang dirasakan. Tenggat waktu tersebut biasanya sangat singkat sehingga menambah tingkat stress yang dirasakan.</p>
<i>Worklife Balance</i>	24,29% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>worklife balance</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pekerjaan kantor yang dibawa pulang dan harus dikerjakan dirumah karena tidak memungkinkan untuk selesai dikerjakan pada saat jam kantor. 2. Lembur kerja dirasakan sebagai sesuatu hal yang menyita waktu kebersamaan dengan keluarga. 3. Anggota keluarga ada yang sampai protes karena orang tuanya lembur di kantor. 4. Kegiatan bersama keluarga dan kegiatan

Indikator <i>Work Stress</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>sosial dirasakan dapat menjadi penyeimbang diluar rutinitas pekerjaan kantor yang melelahkan.</p> <p>5. Meskipun sibuk dan menyita waktu, para ASN masih mempunyai kesempatan untuk menyalurkan hobi pada saat hari libur.</p> <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa volume pekerjaan yang terlalu banyak akan mengganggu keseimbangan hidup yang pada gilirannya menimbulkan stres kerja. Membawa pekerjaan kantor ke rumah akan menimbulkan persoalan baru karena kualitas hubungan dengan keluarga akan terganggu. Kegiatan bersama keluarga dan melakukan kegiatan sosial maupun hobi adalah salah satu cara untuk relaksasi dan mengembalikan semangat kerja.</p>
<i>Exhaustions</i>	34,11% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>exhaustions</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan kantor tidak sampai menimbulkan kelelahan yang luar biasa. 2. Kelelahan yang dirasakan responden lebih berdimensi kelelahan secara psikis daripada kelelahan secara fisik. 3. Walaupun terbatas, namun masih mempunyai kesempatan untuk bersantai, beristirahat dan berbelanja. 4. Istirahat untuk mengembalikan kebugaran saat pulang kantor. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa para ASN TAPD Pemda DIY merasakan dampak beban kerja yang berat sehingga menyebabkan kelelahan. Kelelahan lebih bersifat psikis daripada kelelahan fisik yang dirasakan. Namun hal tersebut masih dapat diatasi dengan beristirahat yang cukup khususnya di hari libur dan berkegiatan lain.</p>
<i>Anxiety and Depression</i>	27,42% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>anxiety and depression</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responden banyak merasakan gangguan kesehatan ringan seperti pusing, mual, jantung berdebar dan sakit perut. 2. Volume dan beban kerja di kantor dirasakan mempengaruhi gangguan

Indikator <i>Work Stress</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>kesehatan pada taraf yang masih bisa ditolelir dan diatasi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Gangguan kesehatan ringan yang dirasakan dapat diatasi dan hanya bersifat sementara. 4. Volume dan beban pekerjaan tidak sampai menunjukkan gejala depresi berat. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa beban pekerjaan yang dirasakan ASN TAPD Pemda DIY telah sampai pada taraf yang menimbulkan gangguan kesehatan ringan seperti mual, pusing, jantung berdebar dan sakit perut. Meski demikian, hal tersebut masih dalam taraf ringan dan masih dapat di atasi dan dikelola dengan baik serta tidak sampai menimbulkan depresi berat.</p>
<i>Physical Symptoms and Resilience</i>	23,84% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>physical symptoms and resilience</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volume kerja yang banyak dan beban kerja yang dirasakan berat tidak serta merta membuat penampilan kurang terjaga. 2. Semua sadar, bahwa penampilan yang bersih dan rapi merupakan hal yang harus senantiasa di jaga. Utamanya pada saat berada di kantor. 3. Stres kerja yang dialami masih dapat diatasi dan dikelola dengan baik tanpa menunjukkan gejala yang sampai pada taraf mengganggu penampilan. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa beban pekerjaan yang dialami oleh para responden diraskan tidak sampai menimbulkan hal-hal yang mengganggu penampilan, memunculkan depresi berat dan berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan. Para ASN TAPD Pemda DIY sangat menyadari akan arti pentingnya penampilan yang bersih dan rapi saat berada di kantor. Penampilan yang baik akan sangat menunjang pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.</p>

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

b. Deskripsi Variabel *Organizational Climate*.

Variabel *organizational climate* diukur melalui dimensi-dimensi *role clarity* (kejelasan peran) (OC-12), *communication* (komunikasi) (OC-13), *relationship* (hubungan) (OC-14), *teamwork and support* (kerjasama tim) (OC-15) serta *conflict management* (manajemen konflik) (OC-16) yang diadaptasi dari instrumen *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) Furnham dan Goodstein, (1997). Nilai indeks jawaban responden untuk variabel *organizational climate* disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12.
Nilai Indeks Deskripsi Variabel *Organizational Climate*

Dimensi Variabel <i>Organizational Climate</i>		Skala Jawaban Responden					Total
		1	2	3	4	5	
<i>Role Clarity</i> OC-12	% F	0	0	11,9	73,1	15,0	100
	% (FXS)	0	0	35,7	292,4	75,0	403,1
<i>Communication</i> OC-13	% F	0	0	1,3	78,8	20	100
	% (FXS)	0	0	3,9	315,2	100	419,1
<i>Relationship</i> OC-14	% F	0	0	3,1	77,5	19,4	100
	% (FXS)	0	0	9,3	310,0	97,0	416,3
<i>Teamwork and Support</i> OC-15	% F	0	0	8,1	72,5	19,4	100
	% (FXS)	0	0	24,3	290,0	97,0	411,3
<i>Conflict Management</i> OC-16	% F	0	0,6	3,8	82,5	13,1	100
	% (FXS)	0	1,2	11,4	330,0	65,5	408,1
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Hasil olah data indeks deskripsi variabel *organizational climate* menunjukkan bahwa frekwensi jawaban terhadap dimensi variabel *organizational climate* didominasi pada rentang skala 4 dan 5 dengan nilai yang paling besar adalah dimensi manajemen konflik (*conflict management*) dengan nilai FxS terbesar 330,0% dan nilai total 408,1% (tinggi). Selanjutnya berturut turut dimensi komunikasi (*communication*) dengan nilai FxS terbesar 315,2% dan nilai

total sebesar 419,1% (tinggi), dimensi hubungan (*relationship*) dengan nilai FxS terbesar 310% dan nilai total sebesar 416,3% (tinggi), dimensi kejelasan peran (*role clarity*) dengan nilai FxS tertinggi 292,4% dan nilai total 403,1% (tinggi) serta terakhir dimensi kerjasama dan dukungan tim (*teamwork and support*) dengan nilai FxS terbesar 290% dan nilai total 411,3% (tinggi).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari jawaban responden terhadap dimensi variabel, menunjukkan bahwa responden merasakan iklim organisasinya kondusif dan cukup baik. Iklim organisasi yang baik akan membantu karyawan bekerja dengan baik dan sangat membantu dalam penyelesaian tugas dan beban kerja serta meningkatkan ketahanan terhadap stres kerja yang kerap dialami ASN TAPD karena beban kerja yang tinggi.

- Persepsi Responden Terhadap Variabel *Organizational Climate*.

Persepsi responden terhadap variabel *organizational climate* yang terungkap sebagai sebuah temuan penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.13.
Temuan Penelitian Persepsi Responden *Organizational Climate*

Indikator <i>Organizational Climate</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
<i>Role Clarity</i>	40,31% Tinggi	Temuan penelitian terkait <i>role clarity</i> berdasar hasil isian kuisioner: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak meratanya beban tugas karena adanya kesenjangan kemampuan dan kompetensi. ASN yang relatif muda dengan pendidikan yang tinggi (S-1 atau S-2) sering mendapat ketugasan meskipun bukan merupakan tupoksinya. 2. Banyak aturan-aturan kepegawaian yang kurang diimplementasikan dengan baik. 3. Adanya analisis formasi jabatan dan analisis beban kerja yang sangat membantu dalam penyusunan tupoksi jabatan sehingga penugasan akan semakin

Indikator <i>Organizational Climate</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>jelas.</p> <p>4. Adanya analisis SOP alur pelaksanaan kegiatan sehingga dapat membantu memahami suatu tugas yang diberikan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masih banyak ASN TAPD Pemda DIY yang merasakan kurang jelasnya peran dan aturan yang diterapkan. Penugasan diluar tupoksi, aturan kepegawaian yang kurang pas dalam penerapan seperti hasil analisis formasi jabatan serta SOP alur pelaksanaan kegiatan yang belum di terapkan dengan baik menyebabkan kurang jelasnya peran dalam organisasi. Namun hal tersebut juga terkait dengan terbatasnya jumlah pegawai saat ini. Moratorium penerimaan pegawai negeri saat ini dirasakan dampaknya dengan berkurangnya jumlah ASN terutama yang berkaitan dengan bidang teknis.</p>
<i>Communication</i>	42,06% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>communication</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi umumnya terjalin dengan baik antara sesama staf maupun dengan pimpinan. 2. Iklim pemerintahan yang cenderung hirarkis di tambah dengan budaya jawa yang penuh dengan simbol dan <i>ewuh pekewuh</i> kadang membuat kanal komunikasi terjadi kendala. Namun kendala tersebut masih dapat diatasi. 3. Suasana yang lebih <i>egaliter</i> dirasakan mampu untuk lebih memperlancar komunikasi. 4. Komunikasi yang lancar diyakini dapat membantu pelaksanaan tugas. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi baik antar staf maupun dengan atasan di TAPD Pemda DIY berjalan dengan baik. Hal tersebut mampu mengatasi berbagai macam persoalan yang timbul pada saat bekerja. Hal yang menyebabkan komunikasi dapat berjalan lancar adalah sikap yang egaliter dari pimpinan. Sementara yang sedikit menghambat namun masih bisa diatasi adalah sistem hirarki di</p>

Indikator <i>Organizational Climate</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		pemerintahan serta budaya jawa yang penuh dengan simbol dan <i>ewuh pekewuh</i> .
<i>Relationship</i>	41,26% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>relationship</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antar karyawan dan atasan umumnya berlangsung dengan baik. 2. Adabeberapa perbedaan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi budaya kerja. 3. Iklim organisasi dan budaya kerja akan mempengaruhi hubungan baik antar karyawan maupun atasan dengan pimpinan pada SKPD tertentu. 4. SKPD yang menjadi anggauta TAPD mempunyai budaya kerja, dan budaya organisasi yang khas dan tidak dimiliki oleh SKPD teknis lainnya. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara staf maupun pimpinan di TAPD Pemda DIY berlangsung dengan harmonis. Iklim organisasi dan budaya kerja pada tiap SKPD akan pula berpengaruh pada pola hubungan. TAPD mempunyai budaya organisasi dan budaya kerja khas.</p>
<i>Teamwork and Support</i>	40,50% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>teamwork and support</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beban dan volume kerja yang tinggi terkadang membutuhkan kerjasama tim yang baik untuk dapat menyelesaikannya. 2. Dukungan atasan dan rekan kerja sangat penting dalam mengatasi tekanan kerja. 3. Saling mendukung dan menguatkan ternyata sangat ampuh dalam mengatasi beban pekerjaan yang dirasa berat. 4. Arahan dari atasan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan akan memberikan dampak psikologis terhadap beban kerja yang dirasakan lebih ringan. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim pada masing masing SKPD berjalan dengan baik dan akan banyak membantu mengurangi beban pekerjaan yang dirasakan. Selain itu dukungan atasan dan rekan kerja sangat penting artinya</p>

Indikator <i>Organizational Climate</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		dalam mengatasi tekanan kerja yang dirasakan. Arahkan yang jelas, perintah yang di artikulasikan dan di komunikasikan dengan baik akan dapat diterima sebagai sebuah bentuk penugasan dan kepercayaan, bukan sebagai beban.
<i>Conflict Management</i>	40,06% Tinggi	Temuan penelitian terkait <i>conflict management</i> berdasar hasil isian kuisioner: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya beban ritme kerja serta volume kerja yang tinggi tidak sampai menimbulkan konflik yang berat antar karyawan maupun dengan pimpinan. 2. Konflik yang dirasakan masih dapat diatasi dengan pola pendekatan kekeluargaan. 3. Iklim organisasi juga dirasakan sebagai faktor yang dapat meredam konflik, baik konflik personal maupun konflik akibat kerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat konflik besar yang melibatkan ASN TAPD Pemda DIY. Cara meredam konflik adalah dengan pola-pola kekeluargaan. Hal lain yang dirasakan adalah iklim organisasi pada tiap SKPD dirasakan mampu untuk meredam potensi terjadinya konflik yang terjadi.

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

c. Deskripsi Variabel *Procedural Justice*.

Variabel *procedural justice* diukur melalui instrumen yang diadaptasi dari: *Multiple Event-Based Adaptation of Colquitt's, (2001) Measure* dalam Colquitt dan Rodell, (2015). Variabel diukur melalui dimensi-dimensi *process and decision control* (kendali proses dan keputusan) (PJ-1), *consistency* (konsistensi) (PJ-2), *bias suppression* (bias) (PJ-3), *accuracy* (akurasi) (PJ-4), *correctability* (hal yang dapat di koreksi) (PJ-5) serta *ethically* (etis) (PJ-6). Nilai indeks jawaban responden untuk variabel *procedural justice* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.14.
 Nilai Indeks Deskripsi Variabel *Procedural Justice*

Dimensi Variabel <i>Procedural Justice</i>		Skala Jawaban Responden					Total
		1	2	3	4	5	
<i>Process and Decision Control</i> PJ-1	% F	5,0	12,5	19,4	56,9	6,3	100
	% (FXS)	5,0	25,0	58,2	227,6	31,5	347,3
<i>Consistency</i> PJ-2	% F	0	6,3	18,8	68,1	6,9	100
	% (FXS)	0	12,6	56,4	272,4	34,5	375,9
<i>Bias Suppression</i> PJ-3	% F	3,8	15,0	31,3	46,9	3,1	100
	% (FXS)	3,8	30,0	93,9	187,6	15,5	330,8
<i>Accuracy</i> PJ-4	% F	1,3	8,8	25,6	58,8	5,6	100
	% (FXS)	1,3	17,6	76,8	235,2	28,0	358,9
<i>Correctability</i> PJ-5	% F	11,9	43,1	22,5	21,3	1,3	100
	% (FXS)	11,9	86,2	67,5	85,2	6,5	257,3
<i>Ethically</i> PJ-6	% F	0	7,5	14,4	74,4	3,8	100
	% (FXS)	0	15,0	43,2	297,6	19,0	374,8
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Hasil olah data indeks deskripsi menunjukkan bahwa frekwensi jawaban terhadap dimensi variabel *procedural justice* didominasi pada rentang skala 3 dan 4 dengan rentang nilai FxS sebesar 43,2–272,4%. Namun pada dimensi *correctability* (hal yang dapat dikoreksi) paling banyak adalah jawaban dengan skala 2 dengan nilai FxS paling tinggi 86,2% dengan total nilai 257,3% (sedang). Hasil pengukuran dimensi-dimensi kendali proses dan keputusan (*process and decision control*) menunjukkan nilai FxS terbesar 272,4,7% dan total nilai 347,3% (sedang). Dimensi konsistensi (*consistency*) menunjukkan nilai FxS terbesar 272,4% dengan total nilai 375,9% (tinggi). Selanjutnya persepsi responden terhadap bias (*bias suppression*) juga menunjukkan nilai FxS tertinggi sebesar 187,6%% dengan total nilai 330,8% (sedang). Dimensi akurasi (*accuracy*) mempunyai nilai FxS tertinggi 235,2% dengan nilai total 358,9% (sedang).

Selanjutnya diikuti dengan dimensi hal yang dapat di koreksi (*correctability*) yang mempunyai nilai FxS paling tinggi sebesar 86,2% dan nilai total 257,3% (nilai interpersasi: sedang) dan terakhir dimensi etis (*etically*) mempunyai nilai FxS paling besar 297,6% dengan nilai total 374,8% (tinggi).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden merasakan persepsi terhadap *procedural justice* yang cukup baik namun dalam hal pengambilan keputusan yang terkait reward atau insentif sesuai profil responden yang didominasi golongan III maka aspek koreksi terhadap keputusan masih kurang, walaupun sudah dapat mengemukakan pendapat dan pandangan terhadap pengambilan kebijakan di SKPD nya. Hal tersebut wajar karena keputusan penting SKPD ada pada ranah wewenang pimpinan tinggi atau para pejabat eselon yang bergolongan IV. Selanjutnya persepsi keadilan yang dirasakan dapat terkait dengan reward atau insentif, penugasan atau yang berkaitan dengan promosi.

- Persepsi Responden Terhadap Variabel *Procedural Justice*.

Persepsi responden terhadap variabel *procedural justice* yang terungkap sebagai sebuah temuan penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.15.
Temuan Penelitian Persepsi *Procedural Justice* Responden

Indikator <i>Procedural Justice</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
<i>Process and Decission Control</i>	34,73% Sedang	Temuan penelitian terkait <i>process and decission control</i> berdasar hasil isian kuisioner: 1. Gagasan, pandangan terhadap pengambilan kebijakan dapat disuarakan dan mempunyai kanal penyaluran yang legal. 2. Tidak semua gagasan dapat di adopsi dalam kebijakan yang dihasilkan. 3. Keputusan tertinggi tetap pada pimpinan

Indikator <i>Procedural Justice</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>tinggi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Keputusan-keputusan penting dipahami telah melalui pertimbangan yang matang pada level pimpinan. 5. Rapat koordinasi dan pembinaan merupakan salah satu saluran agar inspirasi dapat disuarakan dan di dengar oleh pimpinan. <p>Berdasarkan temuan-temuan diatas, dapat disimpulkan bahwa proses dalam pengambilan keputusan sudah berlangsung cukup demokratis dan akomodatif. Namun keputusan tetap terletak pada pimpinan tinggi SKPD yang akan mempertimbangkan beberapa aspek.</p>
<i>Consistency</i>	37,59% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>consistency</i> berdasar hasil isian kuisisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsistensi dalam pengambilan kebijakan sudah dirasakan oleh para ASN TAPD Pemda DIY. Konsistensi yang dimaksud adalah SOP maupun ukuran-ukuran yang digunakan. 2. Konsisten dapat diartikan baik dalam konteks penerapan SOP yang menjadi acuan. Konsisten dapat pula berarti kurang baik mana kala kebijakan tersebut kurang responsif terhadap masukan atau perubahan yang terjadi. Kurang adaptif dan melawan logika. <p>Berdasar temuan-temuan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa para ASN TAPD Pemda DIY merasakan konsistensi dalam penerapan kebijakan penting, namun dapat dimaknai sebagai hal yang positif maupun negatif.</p>
<i>Bias Suppression</i>	33,08% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>bias suppression</i> berdasar hasil isian kuisisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian terhadap prosedur pemberian insentif, promosi, mutasi dan penugasan lain dirasa sudah bebas dari bias, namun masih perlu mempertimbangkan beberapa aspek. 2. Tidak banyak terlihat keputusan-keputusan penting yang dikaitkan dengan KKN. <p>Berdasar temuan-temuan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa prosedur penting di</p>

Indikator <i>Procedural Justice</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>lingkup TAPD Pemda DIY sudah bebas bias dengan catatan bahwa bias yang dimaksud adalah kondisi <i>like and dislike</i> yang dapat mempengaruhi pengambilan kebijakan. Namun demikian ada beberapa hal lain yang seharusnya menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan.</p>
<i>Accuracy</i>	35,89% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>accuracy</i> berdasar hasil isian kuisisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya anggapan bahwa insentif yang seharusnya menjadi instrumen <i>reward</i>, hanya dipandang sebagai bagi-bagi uang yang sama rata. 2. Kurang memanfaatkan instrumen penilaian beban kerja dan tanggung jawabserta bobot kompetensi individu dalam penilaian pemberian insentif. 3. Kurang mempertimbangkan aspek beban kerja dan tanggung jawab yang diemban. <p>Berdasarkan temuan-temuan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat akurasi dalam kaitannya dengan prosedur reward, promosi, mutasi atau penugasan lain masih belum tepat. Khusus untuk pemberian reward ASN TAPD Pemda DIY menilai belum sepenuhnya berhasil diterapkan sebagai instrumen <i>punishment and reward</i>. Artinya mempertimbangkan beban kerja, tanggung jawab, kompetensi.</p>
<i>Correctability</i>	25,73% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>correctability</i> berdasar hasil isian kuisisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para ASN TAPD Pemda DIY merasa bahwa keputusan penting terkait reward, promosi, mutasi merupakan ranah keputusan pimpinan tinggi sehingga tidak dapat memberikan masukan ataupun pandangannya. 2. Responden sangat memahami hal tersebut sebagai konsekwensi adanya struktur hierarki di pemerintahan. 3. Namun dengan situasi demikian para ASN TAPD Pemda DIY merasakan ada beberapa hal yang semestinya dapat dikoreksi sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas.

Indikator <i>Procedural Justice</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi <i>correctability</i> atau dapat dikoreksinya keputusan-keputusan penting lingkup TAPD Pemda DIY masih minim, meskipun upaya untuk hal itu terus diupayakan lewat proses demokratis pengambilan keputusan. Namun hal tersebut di sadari sebagai salah satu konsekuensi hierarki dalam sistem pemerintahan.
<i>Ethically</i>	37,48% Tinggi	Temuan penelitian terkait <i>ethically</i> berdasar hasil isian kuisisioner: <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan prosedur pengambilan keputusan sudah mengedepankan aspek etis dan sesuai dengan norma yang berlaku di pemerintahan. 2. Aspek etik tersebut tercermin dari dibukanya kanal demokrasi dalam menyuarakan gagasan dan pendapat serta mengedepankan rasa keadilan. 3. Hasil akhir tetap berapa pada pimpinan tertinggi sesuai hierarki. Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan kebijakan atau keputusan pada SKPD TAPD Pemda DIY telah mengedepankan aspek etis melalui proses yang dirasa cukup demokratis, sehingga keputusan tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara moral.

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

d. Deskripsi Variabel *Employee Engagement*.

Variabel *employee engagement* diukur melalui instrumen yang diadaptasi dari: *Mercey and Schnelder Model*, (2008) dalam Nienaber dan Martins, (2014). Dimensi yang diukur adalah: *trait engagement* (pertalian lingkungan) (EE-7 dan EE-8), *state engagement* (sikap pertalian) (EE-9) dan *behavioral engagement* (pertalian perilaku) (EE-10 dan EE-11). Nilai indeks jawaban responden untuk variabel *employee engagement* disajikan tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4.16.
 Nilai Indeks Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Dimensi Variabel <i>Employee Engagement</i>		Skala Jawaban Responden					Total
		1	2	3	4	5	
<i>Trait Engagement</i> EE-7	% F	0	0	10,6	72,5	16,9	100
	% (FXS)	0	0	31,8	290,0	84,5	406,3
<i>Trait Engagement</i> EE-8	% F	0	0	10	70,6	19,4	100
	% (FXS)	0	0	30,0	282,4	97,0	409,4
<i>State Engagement</i> EE-9	% F	0	0	1,9	63,1	35,0	100
	% (FXS)	0	0	5,7	252,4	175,0	433,1
<i>Behavioral Engagement</i> EE-10	% F	0	0	8,8	73,8	17,5	100
	% (FXS)	0	0	26,4	295,2	87,5	409,1
<i>Behavioral Engagement</i> EE-11	% F	0	0	4,4	63,8	31,9	100
	% (FXS)	0	0	13,2	255,2	159,5	427,9
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Hasil olah data indeks deskripsi variabel *employee engagement* seperti pada tabel diatas, menunjukkan bahwa frekwensi jawaban terhadap dimensi variabel *employee engagement* didominasi pada rentang skala 4 dengan rentang nilai FxS sebesar 252,4–290%. Pada dimensi pertalian dengan lingkungan (*trait engagement*) mempunyai nilai FxS terbesar 290% dan 282,4% pada skala 4 dengan nilai total masing-masing indikator sebesar 406,3% dan 409,4% (tinggi). Dimensi *state engagement* (sikap pertalian) mempunyai nilai FxS terbesar 252,4% pada skala 4 dengan total nilai 433,1% (tinggi). Pada dimensi *behavioral engagement* (pertalian perilaku), diketahui nilai FxS terbesar bernilai 295,2% pada skala 4 dan dengan nilai total 427,9% (tinggi).

Dari data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa para ASN TAPD Pemda DIY merasakan pertalian (*engagement*) baik terhadap pekerjaan, organisasi maupun dengan sesama karyawan. Keadaan terikat tersebut tercermin

baik dari hal-hal yang dirasakan di lingkungan kerjanya, komitmen yang ditunjukkan dalam bekerja maupun secara perilaku yang nampak.

- Persepsi Responden Terhadap Variabel *Employee Engagement*.

Persepsi responden terhadap variabel *employee engagement* yang terungkap sebagai sebuah temuan penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17.
Temuan Penelitian Persepsi *Employee Engagement* Responden

Dimensi <i>Employee Engagement</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
<i>Trait Engagement</i>	39,90% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>trait engegement</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responden ASN TAPD Pemda DIY merasakan bahwa lingkungan kerja mereka cukup kondusif dan memberikan suasana yang nyaman dalam bekerja. 2. Menjadi bagian dari TAPD membawa perubahan yang cukup signifikan dalam lingkungan kerja. 3. Namun mereka merasakan bahwa menjadi bagian dari TAPD tidak terlalu menyebabkan perubahan bersifat negatif terhadap suasana dan lingkungan kerja. 4. Beberapa perubahan yang terjadi dan mempengaruhi lingkungan kerja masih dalam batas-batas yang dapat dikelola dan ditolelir dengan baik. <p>Berdasarkan hasil temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa ASN TAPD Pemda DIY merasakan perbedaan terkait ketugasan sebagai tim anggaran, namun masih merasa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dalam bekerja.</p>
<i>State Engagement</i>	40,40% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>state engagement</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang dinyatakan dengan tetap menjalankan perintah atasan, mematuhi aturan dan menjalankan tugas dan pekerjaan yang ditugaskan. 2. Adanya sikap untuk mengabdikan kepada masyarakat lewat pemerintahan

Dimensi <i>Employee Engagement</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>menjadikan adanya pertalian baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Adanya statement: “bekerja adalah ibadah” sehingga menyebabkan pertalian yang lebih kuat lagi. 4. Kendala yang muncul coba untuk dapat diatasi, sehingga tidak menimbulkan persoalan yang sangat berarti. <p>Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa ASN TAPD Pemda DIY mempunyai komitmen untuk dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang telah menjadi tugasnya serta apa yang ditugaskan. Kendala penyelesaian yang terjadi sejauh mungkin dapat diatasi. Bekerja merupakan suatu bentuk pengabdian dan ibadah.</p>
<i>Behavioral Engagement</i>	43,22% Tinggi	<p>Temuan penelitian terkait <i>behavioral engagement</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya sikap yang berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, apapun jenis pekerjaan yang diberikan/ditugaskan. 2. Dedikasi dan integritas diri yang ditunjukkan dengan bekerja sebaik mungkin serta berusaha menyelesaikan setiap tugas yang diberikan pimpinan. 3. Adanya sikap saling menghargai dan hormat menghormati baik antar sesama karyawan maupun dengan pimpinan. <p>Berdasarkan hasil temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa perilaku yang ditunjukkan ASN TAPD Pemda DIY menunjukkan adanya pertalian karyawan (<i>engagement</i>) baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap pengabdian, berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya serta saling menghargai dan menghormati. Iklim organisasi tampaknya berperan terhadap adanya pertalian yang cukup kuat baik yang dirasakan maupun yang nampak pada perilaku atau sikap.</p>

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

e. Deskripsi Variabel *Intention to Quit*.

Variabel *intention to quit* diukur melalui dimensi-dimensi *perceived alternative employment opportunities* (PAEO) (kemudahan untuk mendapatkan pekerjaan lain) (IQ-23 dan IQ-24), *job hoping* (harapan-harapan terhadap pekerjaan) (IQ-25 dan IQ-26), serta *turnover intention* (niat untuk berpindah pekerjaan) (IQ-27). Dimensi pengukuran tersebut diadaptasi dari instrumen: *Intention to Leave Instrument* (ILI) dalam Dileep Kumar dan Govindarajo, (2014). Nilai indeks jawaban responden untuk variabel *intention to quit* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.18.
Nilai Indeks Deskripsi Variabel *Intention to Quit*

Dimensi Variabel <i>Intention to Quit</i>		Skala Jawaban Responden					Total
		1	2	3	4	5	
PAEO IQ-23	% F	9,4	45,6	24,4	20	0,6	100
	% (FXS)	9,4	91,2	73,2	80,0	3,0	256,8
PAEO IQ-24	% F	6,9	46,3	33,1	12,5	1,3	100
	% (FXS)	6,9	92,6	99,3	50,0	6,5	255,3
Job Hoping IQ-25	% F	2,5	17,5	21,9	52,5	5,6	100
	% (FXS)	2,5	35	65,7	210,0	28,0	341,2
Job Hoping IQ-26	% F	3,1	33,1	39,4	23,1	1,3	100
	% (FXS)	3,1	66,2	118,2	92,4	6,5	286,4
Turnover Intention IQ-27	% F	12,5	38,8	27,5	20,6	0,6	100
	% (FXS)	12,5	77,6	82,5	82,4	3,0	258,0
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Hasil olah data indeks diskripsi variabel *intention to quit* menunjukkan bahwa frekwensi jawaban terhadap dimensi variabel *intention to quit* didominasi pada skala 2 dan 3 dengan rentang nilai FxS 66,2,7–118,2%. Pada pengukuran dimensi *job hoping* atau harapan terhadap pekerjaan, menunjukkan frekwensi yang paling banyak dipilih adalah pada skala 4 dengan nilai FxS sebesar 210%

dan total 341,2% (sedang). Dimensi PAEO diukur dengan dua indikator dengan nilai FxS paling tinggi 99,3% dan total nilai 256,8% (sedang). Sedangkan dimensi niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*) mempunyai nilai FxS terbesar 82,5% dengan total nilai 258% (tinggi).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat niat untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dan berpindah pekerjaan yang lain dengan didorong oleh beberapa faktor terkait apa yang dirasakan dan dihadapi pada saat ini dan adanya optimisme bahwa akan dapat berusaha/mendapatkan pekerjaan yang lain. Bila di kelompokkan menjadi dua faktor, ada faktor pendorong (*push factor*) yang berasal dari dalam diri, maupun faktor penarik (*pull factor*) yang bersal dari lingkungannya. Namun niat untuk mengundurkan diri tersebut nampaknya sebagian besar belum sampai pada taraf memunculkan *quitting behavior* dengan perilaku yang mengganggu kinerja individu maupun kinerja organisasi.

- Persepsi Responden Terhadap Variabel *Intention to Quit*.

Persepsi responden terhadap variabel *intention to quit* yang terungkap dari hasil isian kuisisioner disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19.
Temuan Penelitian Persepsi *Intention to Quit* Responden

Indikator <i>Intention to Quit</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
<i>Perceived Alternative Employment Opportunities (PAEO)</i>	25,68% Sedang	Temuan penelitian terkait PAEO berdasar hasil isian kuisisioner: 1. Terdapat beberapa ASN TAPD Pemda DIY yang mempunyai usaha sampingan yang merupakan sumber penghasilan tambahan selain sebagai seorang ASN. 2. Usaha lain berupa usaha dagang, usaha jasa dan menjadi profesional yang

Indikator <i>Intention to Quit</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>memberikan penghasilan yang bahkan melebihi penghasilan sebagai seorang ASN.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Usaha sampingan atau pekerjaan sampingan tersebut ada yang dimiliki atau dimulai sebelum menjadi ASN, namun ada pula yang di miliki atau dimulai setelah menjadi ASN. 4. Banyak ASN TAPD Pemda DIY yang merasa optimistis dapat dengan mudah memperoleh pekerjaan lain apabila <i>resign</i>. Hal tersebut meningkatkan independensi ASN terkait pekerjaannya. 5. Banyak ASN yang menyatakan bahwa tidak semata-mata menggantungkan hidupnya dari penghasilan sebagai ASN. <p>Berdasarkan hasil temuan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa ASN TAPD Pemda DIY banyak yang tidak sepenuhnya menggantungkan kehidupannya sebagai pegawai negeri. Banyak yang sudah mempunyai usaha sampingan maupun pekerjaan sampingan yang tidak kalah menjanjikan dari sisi finansial. Bahkan penghasilannya dapat melebihi penghasilan sebagai seorang ASN. Terdapat pula rasa optimisme apabila keluar sebagai pegawai negeri mereka akan mudah memperoleh pekerjaan lain atau sumber penghasilan yang lain. Hal tersebut mungkin berkaitan dengan tingkat pendidikan mereka yang tinggi sehingga lebih mudah mendapatkan pekerjaan yang lain.</p>
<i>Job Hoping</i>	34,12% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>job hoping</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ada beberapa ASN TAPD Pemda DIY yang menyatakan bahwa sebagai ASN bukanlah <i>passion</i> yang ada pada dirinya. Pilihan menjadi ASN biasanya adalah dorongan dari orang tuanya yang ingin anaknya mempunyai pekerjaan yang mapan dan pasti. 2. Ada beberapa ASN yang merasakan ada beberapa hal yang bertentangan dengan dengan hati nurani serta prinsip-prinsip

Indikator <i>Intention to Quit</i>	Nilai indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – Persepsi responden
		<p>yang di pegang teguh.</p> <p>3. Ada beberapa ASN yang merasakan bahwa harapannya tidak terpenuhi saat menjadi ASN. Antara kenyataan yang dihadapi dengan ekspektasi sebelumnya sangat jauh berbeda.</p> <p>Berdasarkan temuan-temuan penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa ASN yang merasa sebagai pegawai negeri adalah bukan merupakan keinginan dan pilihannya sendiri. Selain itu juga ada tentang beberapa hal dalam lingkup pekerjaan sebagai ASN yang bertentangan dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya antara lain (integritas, kejujuran dan religiusitas). Selain itu ada pula yang menggambarkan bahwa mereka terjebak dalam idealisme dan terkungkung dalam sistem yang mengekang kebebasan dirinya. Harapan-harapan yang semula di bangun saat menjadi pegawai negeri sangat berpungggungan dengan kenyataan yang dihadapi saat ini.</p>
<i>Turnover Intention</i>	25,83% Sedang	<p>Temuan penelitian terkait <i>turnover intention</i> berdasar hasil isian kuisioner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ada beberapa ASN TAPD Pemda DIY yang ternyata memiliki niat untuk <i>resign</i>. 2. Namun hal tersebut masih dapat diredam dan belum diwujudkan. 3. Beberapa hal terkait stres kerja yang dialami, kompleksitas permasalahan di kantor dan permasalahan domestik keluarga menjadi alasan pendorong kuat. 4. Beberapa hal yang juga memicu niat mengundurkan diri adalah juga masalah kesehatan, masalah keluarga serta keinginan untuk berwirausaha. <p>Berdasar temmuhan-temuan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa ASN yang mempunyai niat untuk mengundurkan diri sebagai seorang ASN. Beberapa aspek yang menjadi pendorong dan penguat niat tersebut antara lain berkaitan dengan stres kerja yang dialami, kompleksitas permasalahan di kantor dan permasalahan pribadi atau keluarga.</p>

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

D. Proses dan Hasil Analisa Data

Dalam penelitian ini akan digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) sebagai alat bantu pengujian hipotesis. Penggunaan SEM sebagai alat bantu untuk menganalisis data dalam penelitian ini didasarkan pada keunggulan SEM sebagai alat analisis statistik yang paling sesuai untuk menjelaskan fenomena-fenomena sosial pada umumnya (Istikomah, 2014). Analisis SEM merupakan metode analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur (*path analysis*) dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan antara variabel pengamatan (indikator) dan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten) (Istikomah, 2014). Variabel laten merupakan variabel tak teramati (*unobserver*) atau tak dapat diukur (*unmeasured*) secara langsung melainkan harus diukur melalui beberapa indikator. (Sholiha dan Salamah, 2015).

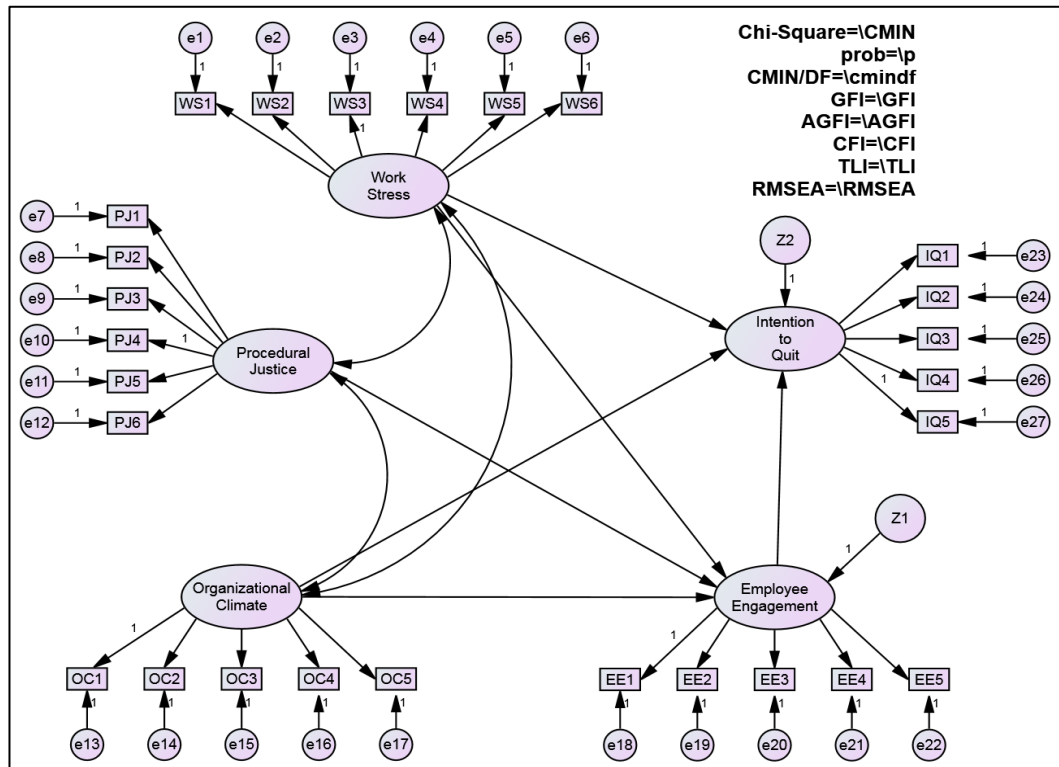
1. Proses Analisa Data

Model teoritis penelitian sebagaimana telah digambarkan pada Bab II yang terdiri dari 5 variabel pengamatan yaitu: *work stress* (stres kerja) (X_1); *organizational climate* (iklim organisasional) (X_2); *procedural justice* (keadilan prosedural) (X_3); *employee engagement* (pertalian karyawan) (Y) dan *intention to quit* (niat mengundurkan diri) (Z).

2. Analisa Data *Struktural Equation Modelling* (SEM)

Analisis SEM dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel *work stress*, *procedural justice* dan *organizational climate* terhadap *employee engagement* dan *intention to quit*. Sebelum dilakukan analisis SEM,

data penelitian terlebih dahulu akan diuji dengan beberapa uji prasyarat analisis SEM. *Full model* SEM dari hipotesis yang dibangun disajikan pada gambar berikut :



Gambar 4.1.

Full Model Structural Equation Modeling (SEM) Hipotesis Penelitian

a. Uji Validitas

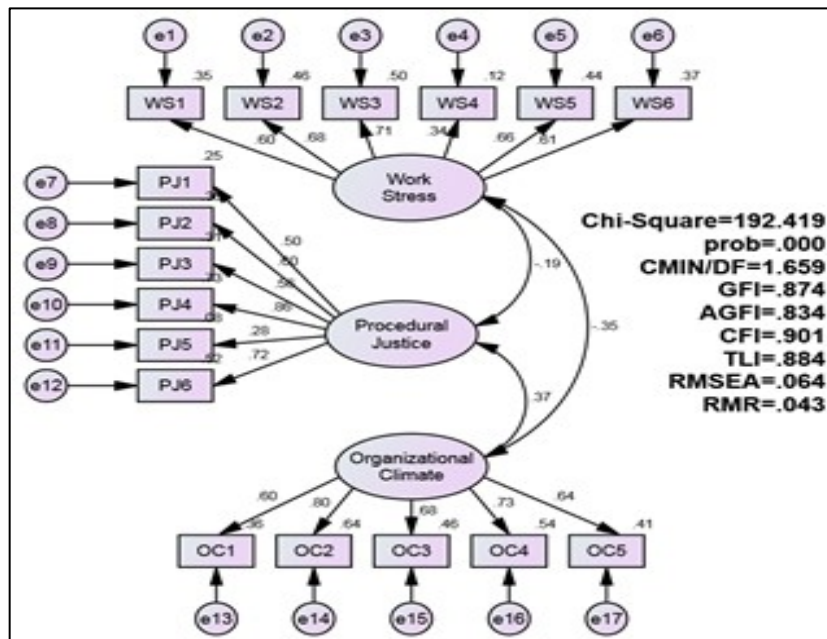
Validitas menjelaskan kemampuan alat ukur dalam hal ini indikator dalam menjelaskan variabel yang diukur. Azwar, (1987) dalam Matondang, (2009) menyatakan bahwa validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur secara tepat atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Artinya hasil ukur

dari pengukuran tersebut merupakan besaran yang mencerminkan secara tepat fakta atau keadaan sesungguhnya dari apa yang diukur.

Uji validitas dalam SEM sering disebut analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori merupakan salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi apakah model pengukuran yang dibangun sesuai dengan yang dihipotesiskan. Dalam analisis faktor konfirmatori, terdapat variabel laten dan variabel indikator. Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat dibentuk dan dibangun secara langsung sedangkan variabel indikator adalah variabel yang dapat diamati dan diukur secara langsung (Ghazali, 2005 dalam Effendi dan Purnomo, 2012). Analisis faktor konfirmatori dapat menguji apakah indikator-indikator yang mengukur variabel merupakan indikator yang valid atau tidak valid.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator dari suatu variabel/konstruksi seharusnya berkorelasi tinggi (Campbell dan Fiske, 1959 dalam Diponegoro, 2005). Cara menguji validitas konvergen dilakukan dengan uji signifikansi parameter dan *standardized estimate*. Uji signifikansi parameter dianalisis dengan syarat nilai $P < 0,05$ sedangkan *standardized estimate* dianalisis dengan syarat nilai *standardized estimate (loading factor)* $> 0,4$. Ghazali dan Fuad, (2008) dalam Budi, (2015) menyatakan bahwa nilai *standar estimate (standardized loading factor* atau SLF) yang cukup kuat untuk menerangkan konstruk laten adalah $> 0,5$. Namun ada pendapat lain yang menyatakan bahwa nilai paling lemah yang masih dapat diterima adalah sebesar 0,4 (Sharma, 1996; Ferdinan, 2000 dalam Budi, 2015).

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan secara parsial atau terpisah antara variabel independen dengan variabel dependen. Adapun model penelitian SEM dan uji validitas variabel independen disajikan pada gambar dan tabel di bawah ini:



Gambar 4.2.
Uji SEM Parsial Variabel Independen

Model hasil uji parsial antara variabel *work stress*, *procedural justice* dan *organizational climate* diterangkan seperti pada gambar diatas. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.20.
Regression Weight Uji Parsial Variabel Independen

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Work Stress-1</i>	.805	.624	.118	6.834	***	Valid
<i>Work Stress-2</i>	.791	.637	.112	7.065	***	Valid
<i>Work Stress-3</i>	1.000	.729				Valid
<i>Work Stress-4</i>	.489	.356	.122	4.025	***	Gugur
<i>Work Stress-5</i>	.891	.666	.126	7.078	***	Valid

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Work Stress-6</i>	.766	.620	.106	7.221	***	Valid
<i>Procedural Justice-6</i>	.845	.730	.102	8.322	***	Valid
<i>Procedural Justice-5</i>	.497	.293	.151	3.290	.001	Gugur
<i>Procedural Justice-4</i>	1.000	.779				Valid
<i>Procedural Justice-3</i>	.866	.581	.132	6.576	***	Valid
<i>Procedural Justice-2</i>	.670	.565	.098	6.813	***	Valid
<i>Procedural Justice-1</i>	.824	.512	.142	5.790	***	Valid
<i>Organizational Climate-5</i>	.976	.574	.205	4.768	***	Valid
<i>Organizational Climate-4</i>	1.370	.664	.258	5.310	***	Valid
<i>Organizational Climate-3</i>	1.361	.734	.266	5.122	***	Valid
<i>Organizational Climate-2</i>	1.156	.646	.215	5.370	***	Valid
<i>Organizational Climate-1</i>	1.000	.490				Valid

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator menunjukkan hasil yang baik yaitu mempunyai nilai $P < 0,05$. Hasil tersebut menjelaskan bahwa seluruh indikator telah memenuhi uji signifikansi parameter.

Selanjutnya dianalisis dengan melihat nilai *standardized estimate (loading factor)* masing-masing indikator. Dari hasil analisis di peroleh nilai *standardized estimate (loading factor)* indikator *Work Stress-4* adalah sebesar 0,356 dan *Procedural Justice-5* adalah sebesar 0,293. Nilai kedua indikator tersebut masih di bawah syarat *standard estimate (loading factor)* yaitu $> 0,4$. Oleh karena itu indikator-indikator tersebut harus dieliminasi atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya.

Langkah selanjutnya adalah menguji ulang model penelitian dengan tidak mengikut sertakan indikator-indikator yang dieliminasi. Hasil nya disajikan pada tabel seperti berikut:

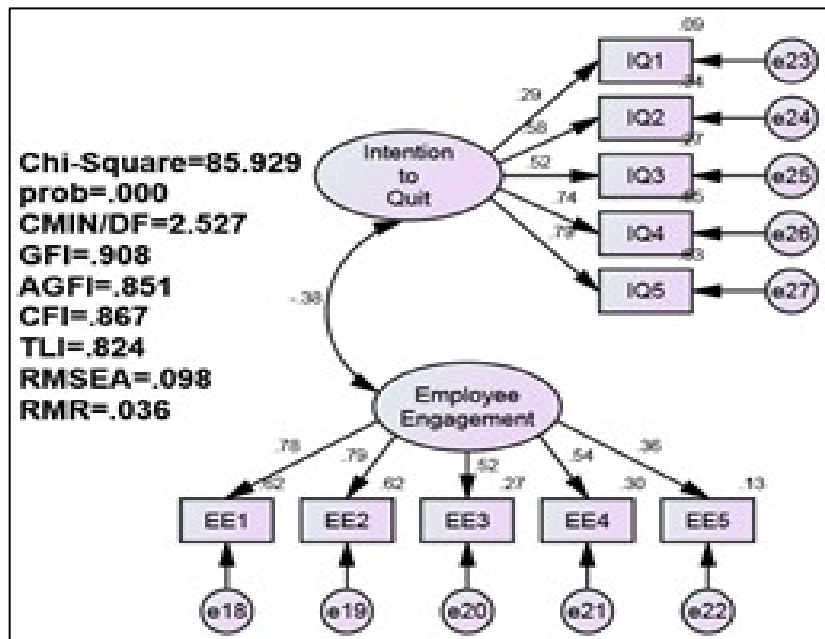
Tabel 4.21.
Regression Weight Uji Ulang Parsial Variabel Independen

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Work Stress-1</i>	.773	.611	.115	6.719	***	Valid
<i>Work Stress-2</i>	.770	.633	.110	7.000	***	Valid
<i>Work Stress-3</i>	1.000	.744				Valid
<i>Work Stress-5</i>	.850	.648	.122	6.949	***	Valid
<i>Work Stress-6</i>	.769	.635	.104	7.365	***	Valid
<i>Procedural Justice-6</i>	.814	.725	.099	8.189	***	Valid
<i>Procedural Justice-4</i>	1.000	.802				Valid
<i>Procedural Justice-3</i>	.822	.568	.127	6.459	***	Valid
<i>Procedural Justice-2</i>	.655	.569	.095	6.897	***	Valid
<i>Procedural Justice -1</i>	.754	.483	.135	5.597	***	Valid
<i>Organizational Climate-5</i>	.978	.575	.205	4.771	***	Valid
<i>Organizational Climate-4</i>	1.373	.664	.258	5.312	***	Valid
<i>Organizational Climate-3</i>	1.362	.734	.266	5.127	***	Valid
<i>Organizational Climate-2</i>	1.156	.646	.215	5.368	***	Valid
<i>Organizational Climate-1</i>	1.000	.490				Valid

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator yang tersisa sudah memenuhi validitas konvergen, yaitu nilai $P < 0,05$ dan nilai *standardized estimate (loading factor)* $> 0,4$. Dengan demikian indikator-indikator tersebut semuanya dapat dipakai untuk analisis selanjutnya. Dari total sebanyak 17 indikator pada variabel *work stress*, *organizational climate* dan *procedural justice* terdapat dua indikator yang tidak memenuhi syarat yaitu *Work Stress-4* dan *Procedural Justice-5* sehingga hanya tersisa 15 indikator variabel independen yang valid.

Setelah dilakukan uji validitas konvergen terhadap variabel independen, selanjutnya dilakukan pula uji validitas konvergen terhadap variabel dependen. Adapun model penelitian SEM dan hasil uji validitas variabel dependen disajikan pada gambar dan tabel berikut :



Gambar 4.3.
Uji SEM Parsial Varabel Dependen.

Model hasil uji parsial antara variabel *intention to quit*, dan *employee engagement* diterangkan seperti pada gambar diatas. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan, hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.22.
Regression Weight Uji Parsial Variabel Dependen

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Intention to Quit-1</i>	.352	.295	.107	3.299	***	Gugur
<i>Intention to Quit-2</i>	.630	.581	.099	6.387	***	Valid
<i>Intention to Quit-3</i>	.622	.523	.108	5.755	***	Valid
<i>Intention to Quit-4</i>	.812	.742	.100	8.116	***	Valid
<i>Intention to Quit-5</i>	1.000	.794				Valid

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Employee Engagement-5</i>	.469	.358	.119	3.956	***	Gugur
<i>Employee Engagement-4</i>	.673	.544	.115	5.840	***	Valid
<i>Employee Engagement-3</i>	.643	.518	.113	5.683	***	Valid
<i>Employee Engagement-2</i>	1.019	.787	.122	8.389	***	Valid
<i>Employee Engagement-1</i>	1.000	.785				Valid

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator menunjukkan hasil yang baik yaitu nilai $P < 0,05$. Hasil tersebut menjelaskan bahwa seluruh indikator telah memenuhi uji signifikansi parameter. Selanjutnya dianalisis dengan melihat nilai *standardized estimate (loading factor)*, nilai indikator *Intention to Quit-1* adalah sebesar 0,295 dan *Employee Engagement-5* adalah sebesar 0,358. Nilai kedua indikator tersebut masih di bawah syarat nilai *standard estimate (loading factor) > 0,4*. Indikator-indikator tersebut harus dieliminasi atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya.

Selanjutnya menguji ulang dengan tidak mengikut sertakan indikator yang dieliminasi. Hasil nya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.23.
Regression Weight Uji Ulang Parsial Variabel Dependen

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Intention to Quit-2</i>	.627	.578	.099	6.319	***	Valid
<i>Intention to Quit-3</i>	.607	.510	.108	5.632	***	Valid
<i>Intention to Quit-4</i>	.819	.748	.103	7.929	***	Valid
<i>Intention to Quit-5</i>	1.000	.794				Valid
<i>Employee Engagement-4</i>	.669	.532	.115	5.802	***	Valid
<i>Employee Engagement-3</i>	.611	.484	.112	5.456	***	Valid
<i>Employee Engagement-2</i>	1.092	.829	.141	7.741	***	Valid

	Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Employee Engagement-1</i>	1.000	.771				Valid

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator yang tersisa setelah eliminasi indikator yang tidak memenuhi nilai batas kritis sudah memenuhi validitas konvergen. Terlihat dari data semua indikator mempunyai nilai $P < 0,05$ dan nilai *standardized estimate (loading factor)* semua indikator sudah memenuhi kriteria $> 0,4$. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat dipakai untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas suatu data penelitian dapat dihitung dengan perhitungan *Construct Reliability (CR)*. Reliabilitas menunjukkan konsistensi indikator dalam mengukur konstruk. Reliabilitas pada suatu penelitian menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Azwar (2003) dalam Matondang, (2009) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Arifin, (1991) dalam Matondang, (2009) juga menyatakan bahwa suatu uji dikatakan reliabel jika selalu memberikan hasil yang sama apabila di ujikan pada kelompok yang sama pada waktu yang berbeda.

- Construct Reliability (CR)

Sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik atau reliabel apabila nilai CR (*Construct Reliability*) $\geq 0,70$ (Ferdinand, 2014). Besarnya *Construct Reliability* dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + \sum_{i=1}^n Var(\epsilon_i)}$$

Nilai *Construct Reliability* 0,70 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik sedangkan nilai reliabilitas 0,60 – 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik (Ghozali; 2011). Adapun hasil uji *construct reliability* disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.24.
Hasil Uji *Construct Reliability* (CR)

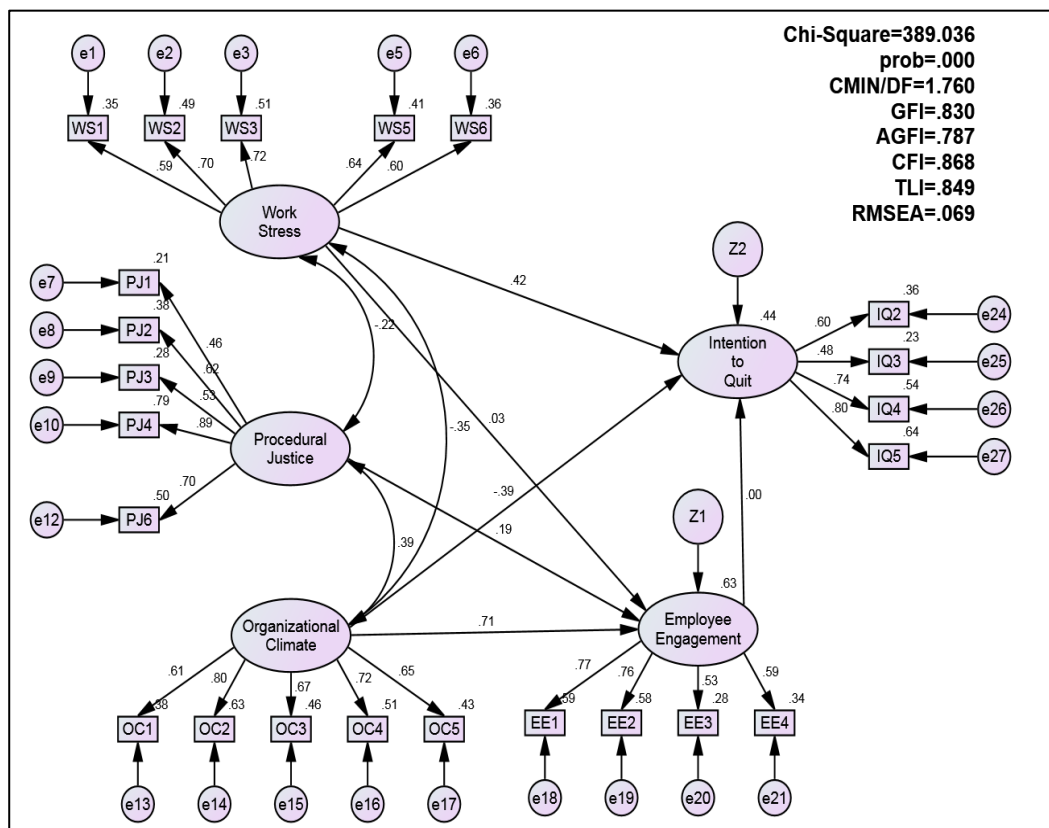
Konstruk	Indikator	Λ	λ^2	$1 - \lambda^2$	$\sum \lambda$	$\sum 1 - \lambda^2$	CR
<i>Work Stress</i>	WS-1	0.659	0.434	0.566	3.652	2.315	0.789
	WS-2	0.762	0.581	0.419			
	WS-3	0.766	0.587	0.413			
	WS-5	0.804	0.646	0.354			
	WS-6	0.661	0.437	0.563			
<i>Prosedural Justice</i>	PJ-4	0.845	0.714	0.286	2.819	1.962	0.770
	PJ-3	0.529	0.280	0.720			
	PJ-2	0.735	0.540	0.460			
	PJ-1	0.712	0.622	0.521			
	PJ-6	0.710	0.504	0.496			
<i>Organizational Climate</i>	OC-5	0.737	0.543	0.457	3.695	2.238	0.761
	OC-4	0.727	0.529	0.471			
	OC-3	0.842	0.709	0.291			
	OC-2	0.786	0.618	0.382			
	OC-1	0.603	0.364	0.636			
<i>Intention to Quit</i>	IQ-2	0.725	0.323	0.676	1.354	1.072	0.756
	IQ-3	0.669	0.525	0.574			
	IQ-4	0.752	0.566	0.434			
	IQ-5	0.602	0.362	0.638			
<i>Employee Engagement</i>	EE-1	0.888	0.789	0.211	1.686	0.575	0.757
	EE-1	0.789	0.621	0.432			
	EE-1	0.782	0.682	0.232			
	EE-2	0.798	0.637	0.363			

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan tabel hasil pengujian di atas, nilai *Construct Reliability* yang diperoleh semuanya $> 0,7$. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa syarat reliabilitas konstruk telah terpenuhi dan seluruh indikator dalam penelitian ini konsisten dalam mengukur konstruk yang diukurnya.

3. Analisis Model Struktural

Setelah dilakukan analisis terhadap validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *full model*. Diagram jalur untuk analisis *full model standarized* dengan tidak mengikut sertakan indikator yang tidak valid disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.4.
Full Model Standardized SEM Hipotesis Setelah Uji Validitas

4. Evaluasi Asumsi SEM

Dalam penelitian ini evaluasi asumsi SEM yang akan dilakukan adalah evaluasi terhadap kecukupan jumlah sampel yang digunakan dalam analisis data, uji terhadap kemungkinan adanya *outliers* pada data, uji normalitas data serta uji adanya *multikolinearitas* pada indikator yang digunakan. Selanjutnya evaluasi asumsi SEM pada penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut:

a. Evaluasi Kecukupan Jumlah Sampel

Ukuran sampel minimal untuk analisis SEM dengan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) adalah 100 sampai 200 (Ghozali, 2011). Dari sejumlah 199 responden yang mengembalikan isian kuisisioner, responden yang mengisi lengkap dan sesuai dengan kriteria penelitian ini adalah sebanyak 160 responden. Sehingga berarti jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kecukupan jumlah sampel dalam analisis SEM.

b. Evaluasi Outliers

Outliers adalah nilai ekstrim yang muncul pada data penelitian. Menurut Budiarti, *et. al.*, (2013), *outliers* merupakan data pengamatan yang tidak konsisten pada seriesnya. Menurut Hair, (2006) dalam Iriawan, (2010) jika dalam suatu model penelitian terdapat banyak data *outliers*, maka akan menyebabkan bias pada hasil analisa. Oleh karena itu berdasarkan kriteria yang digunakan, data-data *outliers* harus dikeluarkan dari model sebelum dilakukan uji statistik lebih lanjut.

Uji *outliers* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Mahalanobis Distance* pada tingkat $p < 0,001$. Kriteria *Mahalanobis Distance* ini dievaluasi dengan menggunakan *chi-square* pada derajat kebebasan sebesar jumlah indikator

yang digunakan dalam penelitian. Apabila *Mahalanobis Distance* lebih besar dari *chi-square*, berarti data tersebut dikategorikan sebagai *multivariate outliers*.

Hasil uji pengolahan data *outliers* yang diperoleh dalam penelitian ini secara *multivariate* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.25.
Hasil Uji Evaluasi *Outliers* (Kriteria *Mahalanobis Distance*)

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
44	47.049	.002	.298
13	45.505	.003	.106
9	43.929	.005	.056
100	42.692	.008	.034
139	41.045	.012	.041
80	40.577	.013	.020
41	40.375	.014	.008
154	39.652	.017	.006
...

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 27 (jumlah indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini) pada tingkat signifikansi 0,001 (1%) adalah 49,728. Dari nilai tersebut maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 49,728 mengindikasikan adanya data *multivariate outliers*. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai tertinggi terletak pada observasi ke-44 sebesar 47,049 yang masih di bawah nilai 49,728.

Selanjutnya dapat disimpulkan berdasarkan uraian tersebut bahwa tidak terdapat adanya *multivariate outliers* dari data yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian seluruh data penelitian dapat digunakan untuk keperluan analisis selanjutnya.

c. Uji Normalitas

Asumsi terpenting yang berkaitan dengan SEM adalah data harus berdistribusi normal secara *multivariate* (Ghozali, 2008 dalam Ferawati, 2010). Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi data penelitian pada masing-masing variabel. Pentingnya asumsi normal karena dalam analisis seluruh uji statistik dihitung dengan asumsi distribusi data yang normal (Istiqomah, 2014). Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value*. Pada kriteria ini, data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* di bawah harga mutlak 2,58.

Berikut ini adalah hasil uji normalitas data pada model penelitian yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.26.
Hasil Uji Normalitas

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
<i>Intention to Quit-5</i>	1.000	5.000	.130	.672	-.898	-2.318
<i>Procedural Justice-6</i>	2.000	5.000	-1.347	-6.955	1.718	4.436
<i>Employee Engagement-1</i>	3.000	5.000	.081	.418	.616	1.591
<i>Employee Engagement-2</i>	3.000	5.000	.090	.466	.447	1.153
<i>Employee Engagement-3</i>	3.000	5.000	.309	1.595	-.935	-2.414
<i>Employee Engagement-4</i>	3.000	5.000	.155	.800	.753	1.945
<i>Intention to Quit-4</i>	1.000	5.000	.095	.492	-.681	-1.759
<i>Intention to Quit-3</i>	1.000	5.000	-.668	-3.450	-.305	-.787
<i>Intention to Quit-2</i>	1.000	5.000	.438	2.263	-.112	-.290
<i>Organizational Climate-1</i>	3.000	5.000	.044	.228	.716	1.848
<i>Organizational Climate -2</i>	3.000	5.000	1.052	5.432	.461	1.189
<i>Organizational Climate -3</i>	3.000	5.000	.671	3.466	.756	1.951
<i>Organizational Climate -4</i>	3.000	5.000	.176	.909	.642	1.658
<i>Organizational Climate -5</i>	3.000	5.000	.749	3.869	2.560	6.609

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
<i>Procedural Justice-1</i>	1.000	5.000	-.943	-4.867	.295	.762
<i>Procedural Justice -2</i>	2.000	5.000	-.972	-5.019	1.184	3.056
<i>Procedural Justice -3</i>	1.000	5.000	-.706	-3.648	-.080	-.206
<i>Procedural Justice -4</i>	1.000	5.000	-.890	-4.598	.793	2.047
<i>Work Stress-6</i>	1.000	4.000	-.033	-.173	-.302	-.780
<i>Work Stress -5</i>	1.000	5.000	.317	1.636	-.358	-.923
<i>Work Stress -3</i>	1.000	5.000	.284	1.466	.388	1.002
<i>Work Stress -2</i>	1.000	5.000	.430	2.218	-.269	-.694
<i>Work Stress -1</i>	1.000	4.000	-.033	-.170	-.308	-.795
<i>Multivariate</i>					67.236	12.539

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa terdapat nilai *critical ratio skewness value* yang berada diluar rentang $\pm 2,58$. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa secara *univariate* normalitas data tidak baik. Pada uji *multivariate* juga menunjukkan nilai c.r. sebesar 12,539, dikategorikan data tidak berdistribusi normal secara *multivariate*. Dengan demikian belum memenuhi syarat dalam uji normalitas dan belum dapat di gunakan untuk uji statistik selanjutnya.

Selanjutnya untuk menguji model yang tidak normal sehingga masih dapat diterima maka dilakukan uji *bootstrapping* (Ghozali, 2010). Metode *Bootstrap* adalah metode berbasis komputer yang dikembangkan untuk mengestimasi berbagai kualitas statistik. Metode *Bootstrap* merupakan salah satu metode alternatif dalam SEM untuk memecahkan permasalahan *non-normal multivariate* (Ferawati, 2010). Uji *bootstrapping* yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan *bootstrap distribution* yang berbentuk histogram dengan prosedur *Bollen-Stine*. Hasil *bootstrapping* data penelitian ini ditampilkan seperti tersaji pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.27.
 Hasil Uji *Bootstrapping* dengan Prosedur *Bollen-Stine*

	158.906	----- *
	175.272	**
	191.638	****
	208.004	*****
	224.370	*****
	240.736	*****
	257.102	*****
N = 200	273.467	*****
Mean = 259.867	289.833	*****
S. e. = 2.909	306.199	*****
	322.565	****
	338.931	***
	355.297	***
	371.663	
	388.029	* -----

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Nilai rata-rata *chi-square* dengan sample *bootstrap* 200 adalah 259,867. nilai 259,867 menunjukkan nilai kluster di pusat *multivariate* 259,867 dan distribusi *chi-square* adalah normal karena ada beberapa nilai di atas dan di bawah 259,867 yang hampir seimbang atau sebanding. Berdasarkan hasil tersebut, data layak digunakan dan dapat dilanjutkan pada analisis selanjutnya.

d. Evaluasi *Multikolinearitas*

Multikolinearitas adalah kondisi dimana terdapat hubungan linear yang sempurna, eksak, *perfectly predicted* atau *singularity* antar variabel independen (Hair *et. al*, 2006 dalam Istiqomah 2014). Asumsi *multikolinearitas* yang harus dipenuhi adalah tidak adanya korelasi yang sempurna atau bernilai besar diantara variabel-variabel independen. Dalam evaluasi *multikolinearitas*, nilai korelasi

antar variabel independen yang lebih besar dari 0,9 memberikan identifikasi adanya problem *multikolinearitas*. Hasil analisis data korelasi antar variabel yang diuji disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.28.
Hasil Uji *Multikolinearitas* Antar Variabel

Korelasi antar Variabel			Estimate
<i>Work Stress</i>	<-->	<i>Organizational Climate</i>	-.352
<i>Work Stress</i>	<-->	<i>Procedural Justice</i>	-.220
<i>Procedural Justice</i>	<-->	<i>Organizational Climate</i>	.394

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai bahwa korelasi antar variabel independen menunjukkan nilai: -0,352, -0,220 dan 0,394 yang masih di bawah nilai kritis 0,9.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini bebas *multikolinearitas* dan data layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

5. Uji Kecocokan Model SEM

Uji kecocokan model di gunakan untuk mengetahui apakah model yang dibuat didasarkan pada data observasi sesuai dengan model teori atau tidak (Sarwono 2009). Setelah dilakukan uji asumsi normalitas dan pemilihan metode estimasi untuk model penelitian, selanjutnya model akan diuji kecocokannya dengan melihat beberapa kriteria *Goodness of Fit* model seperti nilai *chi-square*, probabilitas, *cmin/df*, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA. Berdasarkan hasil estimasi model struktural tersebut diperoleh hasil uji kecocokan model pada penelitian ini seperti tersaji pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.29.
Hasil Uji Kecocokan Model

<i>Goodness-of-fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i> (df=221)	< 278,901	389,036	Tidak Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,069	Fit
GFI	≥ 0,90	0,830	Marginal Fit
CMIN/DF	≤ 2,0	1,760	Fit
TLI	≥ 0,95	0,849	Marginal Fit
CFI	≥ 0,95	0,868	Marginal Fit
Probability	≥ 0,05	0,000	Tidak Fit
AGFI	≥ 0,90	0,787	Marginal Fit

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan hasil pengujian *full model*, hasil yang diperoleh disajikan seperti pada tabel diatas, dapat dijelaskan nilai rujukan dan hasil uji untuk masing-masing kriteria sebagai berikut:

- a. **Chi-Square** nilai rujukannya adalah semakin kecil nilai X^2 semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $P > 0.05$ atau $P > 0.10$. Nilai *chi-square* tabel pada $df = 221$ adalah 278,901 sedangkan nilai *chi-square* hasil perhitungan adalah seperti terlihat pada Tabel 4.29 adalah 389,036 yang berarti model tidak fit karena *chi-square* hitung > dari *chi-square* tabel.
- b. **RMSEA** merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* dalam sampel yang besar (Baumgartner dan Homburg, (1996) dalam Nuryakin, (2015). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degree of freedom*. Nilai RMSEA hasil analisis seperti terlihat pada Tabel

4.29 adalah sebesar 0,069 yang berarti < 0.08 sehingga model dalam penelitian ini *fit*.

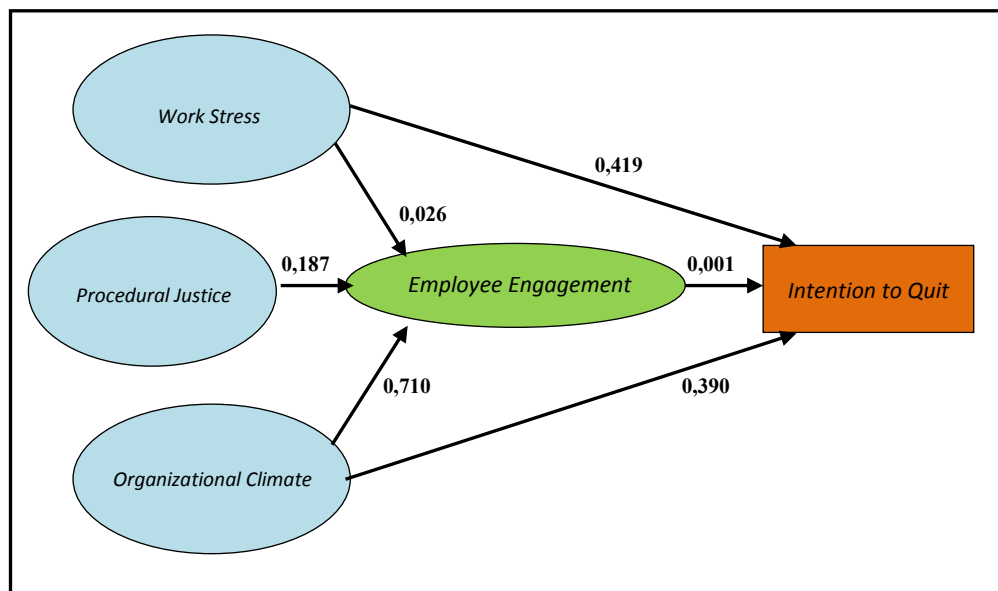
- c. **GFI** (*Goodness of Fit Index*) merupakan ukuran *non-statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0-1, dimana nilai yang tertinggi menunjukkan *better fit*. Nilai GFI yang direkomendasikan adalah 0,90 sudah menunjukkan model *fit*. Hasil analisis diperoleh nilai GFI sebesar 0,830 yang berarti model tersebut *marginal fit*.
- d. **CMIN/DF** merupakan statistik *chi-square* X^2 dibagi dengan *degree of freedom* sehingga disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah identifikasi *fit* antara model dan data. Hasil analisis data seperti terlihat pada Tabel 4.29 diperoleh nilai CMIN/DF adalah 1,760 yang berarti model yang dibangun dalam penelitian ini *fit* karena lebih kecil dari batas kritis 2.0.
- e. **TLI** (*Tuckle Lewis Index*) merupakan sebuah alternatif *incremental indeks* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterima sebuah model adalah > 0.95 , Hasil analisis data seperti terlihat pada Tabel 4.29 diperoleh nilai TLI mendekati nilai kritis yaitu sebesar 0,849 yang mencerminkan bahwa model ini adalah *marginal fit*.
- f. **CFI** (*Comparative Fit Index*) adalah rentang nilai sebesar 0-1 dimana jika nilai semakin mendekati 1 mengidentifikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan untuk menilai *fit* nya model adalah lebih besar sama dengan 0,95. Hasil analisis yang dilakukan maka

diperoleh nilai CFI seperti terlihat pada Tabel 4.29 adalah sebesar 0,868 yang berarti model penelitian ini adalah *marginal fit*.

Berdasarkan tabel dan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa model penelitian yang dibangun cukup baik dalam memenuhi kriteria *Goodness of Fit Model* (2 indikator dalam kriteria *fit* dan 4 indikator dalam kriteria *marginal fit*), sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model. Solimun, (2002), menyatakan bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *Goodness of Fit* yang telah memenuhi, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian yang dibangun adalah baik.

6. Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur sebenarnya merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpersasi akibat yang ditimbulkan (Hakam, *et. al.*, 2015). Analisis jalur dapat menjelaskan seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 4.5.
Analisis Jalur (*path analysis*) Model Penelitian

Gambar diatas merupakan visualisasi analisa jalur pada model penelitian ini yang terdiri dari 8 jalur. Jalur pengaruh tersebut yaitu pengaruh langsung yang terdiri dari (1) *Work Stress > Intention to Quit*; (2) *Work Stress > Employee Engagement*; (3) *Procedural Justice > Employee Engagement*; (4) *Organizational Climate > Employee Engagement*; (5) *Organizational Climate > Intention to Quit*; dan pengaruh tidak langsung yang terdiri dari (6) *Work Stress > Intention to Quit* melalui *Employee Engagement*; (7) *Procedural Justice > Intention to Quit* melalui *Employee Engagement* dan (8) *Organizational Climate > Intention to Quit* melalui *Employee Engagement*. Menurut Rutherford, (1993) dalam Hakam, *et, al.*, (2015) mengatakan bahwa analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya (independen) mempengaruhi variabel terikatnya (dependen) baik langsung maupun juga secara tidak langsung.

a. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung (*direct effect*) adalah pengaruh yang dapat dilihat dari koefisien jalur variabel independen ke variabel dependen (Hakam, *et, al.*, 2015). Hasil uji pengaruh langsung antar variabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.30.
Hasil Uji Pengaruh Langsung (*direct effect*)

	OC	PJ	WS	EE
<i>Employee Engagement</i>	.710	.187	.026	.000
<i>Intention to Quit</i>	-.390	.000	.419	.001

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari tabel diatas, dengan cara membaca kolom memprediksi baris (kolom ---> baris) maka dapat pengaruh langsung *organizational climate* terhadap *employee engagemnet* sebesar 0,710 dan terhadap *intention to quit* sebesar -0,390.

Pengaruh langsung *procedural justice* terhadap *employee engagement* sebesar 0,187. Pengaruh *work stress* terhadap *employee engagement* sebesar 0.26 dan terhadap *intention to quit* sebesar 0,419. Sedangkan pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *intention to quit* sebesar 0,001.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang melewati jalur melalui satu atau lebih variabel perantara (Hakam, *et, al.*, 2015). Hasil uji pengaruh tidak langsung antar variabel disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.31.
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

	OC	PJ	WS	EE
<i>Employee Engagement</i>	.000	.000	.000	.000
<i>Intention to Quit</i>	.000	.000	.000	.000

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Dari tabel diatas terlihat bahwa pengaruh tidak langsung antar variabel bernilai sangat kecil (bernilai nol). Hal tersebut juga sesuai dengan hasil uji estimasi model bahwa variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi atau intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *intention to quit*, yang berarti pula tidak memediasi hubungan variabel lain (*indirect effect*). Atau dengan istilah lain bahwa, dari hasil uji analisa model yang memperlihatkan bahwa hipotesis 6 (H₆) di tolak. Hal tersebut berarti variabel dependen *employee engagement* tidak memediasi pengaruh variabel independen *work stress*, *organizational climate* dan *proseural justice* terhadap *intention to quit*.

c. Pengaruh Total

Berdasarkan uraian dan tabel di atas, pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (bernilai nol), yang berarti pengaruh yang

sebenarnya adalah diperoleh dari pengaruh langsung. Selanjutnya pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.32.
Hasil Uji Pengaruh Total (*total effect*)

	OC	PJ	WS	EE
<i>Employee Engagement</i>	.710	.187	.026	.000
<i>Intention to Quit</i>	-.389	.000	.419	.001

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan tabel diatas, variabel independen *work stress* memiliki nilai terbesar terhadap variabel *intention to quit* sebagai variabel dependen utama. Hal tersebut berarti dapat disimpulkan bahwa *work stress* yang dialami oleh karyawan akan memberikan pengaruh yang paling besar atau dominan secara langsung terhadap niat mengundurkan diri (*intention to quit*).

7. *Squared Multiple Correlation (SMC)*

Perhitungan *Square Multiple Correlation (SMC)* menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen menjelaskan varians terhadap variabel dependen (Nokelainen, 2009). Hasil Uji *Square Multiple Correlation* terhadap variabel dependen penelitian disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.33.
Hasil Uji *Square Multiple Correlation (SMC)*

Konstruk	Estimate
<i>Employee Engagement</i>	.629
<i>Intention to Quit</i>	.442

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Variabel *employee engagemet*: Nilai R Square variabel *employee engagement* adalah 0,629 yang menunjukkan besar kontribusi yang diberikan variabel *work stress*, *procedural justice* dan *organizational climate* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 62,9% sedangkan sisanya sebanyak 37,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar *work stress*, *procedural justice* dan *organizational climate*.
- b. Variabel *intention to quit*: Nilai R Square variabel *intention to quit* adalah 0,442 yang menunjukkan bahwa besar kontribusi yang diberikan variabel *work stress*, *employee engagement* dan *organizational climate* terhadap *intention to quit* adalah sebesar 42,2%, sedangkan sisanya sebanyak 55,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar *work stress*, *employee engagement* dan *organizational climate* terhadap *intention to quit*.

E. Uji Hipotesis dan Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian dan diperoleh kesimpulan bahwa model penelitian yang dibangun sudah baik, maka tahap analisis SEM selanjutnya adalah melakukan estimasi model struktural atau uji hipotesis.

1. Hasil Estimasi Model

Teknik estimasi model persamaan struktural menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (ML) (Istiqomah, 2014). Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan model penelitian yang di bangun dapat dilihat dari hasil estimasi model struktural. Hasil uji estimasi model penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 4.34.
Hasil Uji Estimasi Model

<i>Regression Weights</i>	Est	S.E.	C.R	P	Ket.
<i>Intention to Quit</i> <-- <i>Work Stress</i>	.577	.142	4.077	.000	H ₁ DITERIMA
<i>Intention to Quit</i> <-- <i>Organizational Climate</i>	-.964	.473	-2.037	.042	H ₂ DITERIMA
<i>Employee Engagement</i> <-- <i>Work Stress</i>	.018	.060	.299	.765	H ₃ DITOLAK
<i>Employee Engagement</i> <-- <i>Procedural Justice</i>	.109	.052	2.100	.036	H ₄ DITERIMA
<i>Employee Engagement</i> <-- <i>Organizational Climate</i>	.895	.160	5.584	.000	H ₅ DITERIMA
<i>Intention to Quit</i> <-- <i>Employee Engagement</i>	.001	.351	.003	.997	H ₆ DITOLAK

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Nilai P pada tabel hasil estimasi model akan dibandingkan dengan nilai kritis 0,05. Apabila nilai P *value* melebihi 0,05 maka dinyatakan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau hipotesis nol (H₀) diterima dan hipotesis penelitian ditolak, sedangkan jika nilai P < 0,05 maka dinyatakan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau hipotesis nol (H₀) ditolak dan hipotesis penelitian diterima.

2. Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

a. Uji Hipotesis 1:

Berdasar model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 1 penelitian yang diajukan (H₁) adalah sebagai berikut:

H₁ : *work stress* mempunyai pengaruh positif (+) terhadap *intention to quit*

Artinya semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan maka akan semakin tinggi pula niat mengundurkan diri. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai P (***)

mempunyai nilai di bawah nilai kritis 0,05. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa hipotesis 0 (H_0) ditolak dan hipotesis 1 (H_1) diterima. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa stres kerja berpengaruh positif (+) dan signifikan terhadap niat mengundurkan diri.

Hasil uji hipotesis tersebut sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang banyak menyatakan bahwa stres kerja yang dialami seorang karyawan akan mempengaruhi semakin tinggi niat untuk mengundurkan diri. Seperti yang diungkapkan oleh Ozer, *et. al.*, (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara niat mengundurkan diri dan *cynism*, stres dan *revenge*. Selanjutnya Marlistiani dan Putra, (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa stres kerja akan mempengaruhi *voluntary turnover intention*. Selain itu Leontaridi dan Ward, (2002) juga menyatakan bahwa *work related stress* digunakan sebagai individual *quitting behaviour* dan *absenteism*. Serta penelitian oleh Rizwan, *et. al.*, (2014) yang menyebutkan bahwa *job stress* merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling tinggi pada niat mengundurkan diri.

Kondisi stres yang dialami karyawan merupakan batas kemampuan seseorang untuk mentolelir tekanan pekerjaan dan situasi sulit yang dihadapi. Kemampuan individu menghadapi stres sangat personal dan sangat bergantung pada kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan *stressor* (penyebab stres). Dalam kaitannya dengan stres akibat pekerjaan kondisi stres pekerjaan dapat terjadi karena : (1) menghadapi ketugasan diluar batas kemampuannya atau dengan kata lain beban kerja yang diterimanya melampaui kapasitas yang dimilikinya (pengetahuan, ketrampilan atau kemampuan), (2) kelebihan beban kerja

(*work overload*), (30 suasana kerja yang kurang kondusif. Konsekwensi terhadap terjadinya stres kerja salah satunya adalah niat untuk mengundurkan diri.

Kondisi lingkungan kerja di TAPD yang tiap waktu berhadapan dengan peliknya persoalan perencanaan, penganggaran dan pengawasan terhadap APBD tentunya berdampak terhadap stres kerja yang dialami para ASN. Tuntutan tenggat waktu yang ketat, volume pekerjaan yang sangat banyak sering membuat para ASN harus mengerjakan pekerjaan tersebut diluar jam kantor, bahkan di hari libur. Ada pula yang sampai membawa berkas-berkas pekerjaan yang belum terselesaikan ke rumah. Kondisi tersebut apabila terjadi dalam jangka waktu yang lama dan terus berulang akan membuat kondisi kelelahan secara fisik maupun mental. Hal tersebut kemudian membuat terbersit niat untuk mengundurkan diri sebagai pegawai negeri. Di tambah adanya usaha sampingan yang dimiliki dan memberikan penghasilan secara finansial yang cukup bahkan melebihi gaji menjadi pegawai negeri sebagai (*pull factor*).

b. Uji Hipotesis 2:

Berdasar model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 2 penelitian yang diajukan (H_2) adalah sebagai berikut:

H_2 : *organizational climate* mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap *intention to quit*

Artinya semakin baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan para karyawan pada sebuah organisasi maka akan semakin rendah niat untuk mengundurkan diri. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai P adalah 0,42 yang artinya masih di bawah nilai kritis 0,05 dan bertanda negatif (-) pada koefisien (nilai *estimate*) (-0,964). Dari

data tersebut dapat diketahui bahwa hipotesis 0 (H_0) ditolak dan hipotesis 2 (H_2) diterima serta mempunyai pengaruh negatif (-). Sehingga kemudian dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa iklim organisasional berpengaruh signifikan negatif (-) terhadap niat mengundurkan diri.

Hal tersebut sesuai dengan hasil temuan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kondisi iklim organisasi yang baik akan mengurangi niatan karyawan untuk mengundurkan diri. Saungweme dan Gwandure, (2011) menyatakan bahwa hasil penelitiannya mengindikasikan ada hubungan yang negatif (-) antara iklim organisasional terhadap niat mengundurkan diri. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Suliman dan Obaidli, (2011) juga menyatakan bahwa ternyata persepsi karyawan terhadap *corporate climate* memainkan peranan yang sangat penting terhadap *turnover* staf yang terjadi.

Iklim organisasi tentu saja sangat mempengaruhi bagaimana karyawan bekerja dan memandang organisasinya. Suasana yang kondusif akan membawa dampak positif bagi para karyawan. Iklim organisasi yang kondusif tersebut dapat dimaknai dengan terang dan jelasnya pembagian kerja, komunikasi yang baik dan lancar baik sesama karyawan maupun dengan pimpinan, hubungan antar karyawan dan pimpinan berjalan harmonis, dukungan yang berasal dari rekan kerja maupun pimpinan baik yang terkait pekerjaan ataupun pribadi serta adanya manajemen konflik yang baik sehingga tidak hanya dapat menyelesaikan konflik, namun bahkan bisa meredam potensi terjadinya konflik. Hal-hal tersebut tentunya akan menumbuhkan rasa tentram, nyaman dan aman yang diraskan para karyawan. Hal-hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja yang meningkat serta rasa betah untuk tetap terikat dalam organisasi tersebut.

Dalam pembahasan sebelumnya telah banyak diungkapkan bahwa TAPD Pemda DIY merupakan tim yang bertanggung jawab dalam hal pendampingan perencanaan, penyusunan, penganggaran, evaluasi dan pengawasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Tugas tersebut menghasilkan konsekwensi terhadap beban kerja, volume kerja, tanggung jawab, iklim organisasi dan ritme kerja yang berbeda dengan SKPD lainnya. Namun sebagaimana SKPD lain lingkup Pemda DIY, iklim organisasi yang dibangun didasarkan pada budaya “Satriya” yang merupakan singkatan dari Selaras, Akal Budi Luhur-Jatidiri, Teladan-keteladanan, RelaMelayani, Inovatif, Yakin dan Percaya diri, dan Ahli Profesional. Budaya pemerintahan "Satriya" yang ditetapkan dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 72 tahun 2008 tentang “Budaya Pemerintahan di Daerah Istimewa Yogyakarta” adalah bentuk komitmen Pemerintah Provinsi DIY dalam mencapai keberhasilan transformasi birokrasi yang berbasis pada nilai-nilai kearifan lokal DIY, yaitu filosofi *Hamemayu Hayuning Bawana* dan ajaran moral *sawiji, greget, sengguh ora mingkuh* serta dengan semangat *golong gilig*. Budaya pemerintahan "Satriya" tersebut juga sejalan dengan upaya reformasi birokrasi yaitu mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja pada jajaran birokrasi agar terwujud pemerintahan yang profesional. Hal tersebut yang menyebabkan meskipun kondisi kompleksitas kerja di TAPD Pemda DIY yang sangat berat namun masih terjaga nilai-nilai luhur organisasi sebagai wujud pemerintahan yang profesional.

c. Uji Hipotesis 3:

Berdasar model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 3 penelitian yang diajukan (H_3) adalah sebagai berikut:

H₃ : *work stress* mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap *employee engagement*

Artinya semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami seorang karyawan maka akan menurunkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi maupun dengan sesama karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa ternyata nilai P adalah 0,763 yang artinya berada diatas nilai kritis 0,05. Dengan demikian berdasarkan kriteria tersebut maka dapat dijelaskan bahwa hipotesis 0 (H₀) diterima dan hipotesis 3 (H₃) ditolak. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa stres kerja ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap pertalian karyawan.

Menurut Wiley (2012) dalam Luthfiyanti (2012) untuk menilai *employee engagement* dapat menggunakan kombinasi 4 elemen individu yang mempunyai bobot sama, yaitu:

1. *Pride* (kebanggaan)
2. *Satisfaction* (kepuasan)
3. *Advocacy* (dukungan)
4. *Commitment* (komitmen)

Dalam penelitian ini terungkap bahwa stres kerja yang dialami terkait peran ganda organisasi tidak mempengaruhi *engagement* karyawan. Hal tersebut dapat terjadi tampaknya karena sebagai ASN TAPD Pemda DIY mempunyai ke empat elemen pendukung terbentuknya *engagement* karyawan. Sehingga faktor stres kerja yang berasal dari pekerjaan tidak mempengaruhi *engagement* yang terbentuk.

Selain itu Forbringer (2002) dalam Luthfiyanti (2012) juga menyatakan bahwa terdapat empat dimensi terbentuknya *employee engagement* yang bersifat individual yaitu:

1. *How can we grow?* (Memandang prospek organisasi)
2. *Do i belong?* (Merasa nyaman dan selaras dengan organisasi)
3. *What do i give?* (Merasa dapat memberikan kontribusi yang terbaik)
4. *What do i get?* (Mengetahui tugas pokoknya)

Stres kerja yang dialami ternyata tidak berpengaruh terhadap adanya *engagemet* karyawan. Berdasar uraian diatas dapat dijelaskan bahwa ASN TAPD Pemda DIY telah merasa bangga, nyaman dan selaras dengan organisasinya, serta merasa dapat memberikan kontribusi yang terbaik serta mengetahui tugas pokoknya dengan baik sehingga stres kerja yang dialami tidak berpengaruh secara signifikan terhadap terbentuknya *engagement* karyawan. Dapat pula dijelaskan menurut sudut pandang motivasi karyawan, dimana dalam membangun kesejahteraan jangka panjang, karyawan akan berusaha berafiliasi dengan organisasi (tempat kerja) nya (Delery & Doty 1996; Tjahjono 2005) dalam Tjahjono *et. al.*, 2015. Hal tersebut menyebabkan individu akan meningkatkan ketahanan terhadap sters kerja yang dialaminya dalam upaya mempertahankan hubungan dengan organisasinya. Keterikatan tersebut berupa komitmen afektif yang berbasis pada nilai-nilai dan ikatan emosional (Allen dan Meyer, (1990) dalam Tjahjono, (2015).

Dalam hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa stres kerja yang dialami para ASN TAPD Pemda DIY terkait beban kerja, volume kerja, tanggung jawab, iklim organisasi dan ritme kerja yang berbeda dengan SKPD lainnya tidak mempengaruhi pertalian mereka dengan organisasi, pekerjaan, maupun dengan karyawan yang lain.

Seperti telah diuraikan pada penjelasan hipotesis 2 (H₂) diatas bahwa SKPD Pemda DIY mencoba menginternalisasi budaya pemerintahan “Satriya” agar terwujud transformasi birokrasi yang berbasis pada nilai-nilai kearifan lokal DIY, yaitu filosofi *Hamemayu Hayuning Bawana* dan ajaran moral *sawiji, greget, sengguh ora mingkuh* serta dengan semangat *golong gilig*. Filosofi tersebut memiliki makna yang mendalam dan pengertian luhur, yaitu kewajiban melindungi, memelihara serta membina keselamatan dunia dan lebih mementingkan berkarya untuk masyarakat daripada memenuhi ambisi pribadi. Dunia yang dimaksud mencakup seluruh aspek kehidupan, yaitu dalam skala kecil (keluarga), maupun masyarakat dan lingkungan hidupnya, dengan mengutamakan darma bakti untuk kehidupan orang banyak, tidak mementingkan diri sendiri. Internalisasi budaya pemerintahan “Satriya” diharapkan mampu menjadi perekat dan pemersatu para ASN di lingkup Pemda DIY.

d. Uji Hipotesis 4:

Berdasar model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 4 penelitian yang diajukan (H₄) adalah sebagai berikut:

H₄ : *procedural justice* mempunyai pengaruh positif (+) terhadap *employee engagement*

Artinya semakin tinggi atau baik persepsi seorang karyawan terhadap keadilan prosedural di organisasinya maka akan meningkatkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi maupun dengan sesama karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai P adalah 0,036 yang artinya masih di bawah nilai kritis 0,05. Berdasar kriteria tersebut, dapat dijelaskan bahwa hipotesis 0 (H₀) ditolak dan hipotesis 4 (H₄)

diterima. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa *procedural justice* berpengaruh signifikan positif (+) terhadap *employee engagement*.

Hasil uji hipotesis tersebut sejalan dengan apa yang diteliti sebelumnya yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural di organisasinya akan meningkatkan pertalian karyawan baik dengan pekerjaan, dengan organisasinya maupun dengan sesama karyawan. Dalam penelitiannya Tjahjono, *et, al.*, (2015) menuliskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor yang kuat dalam menjelaskan kepuasan karier. Selanjutnya keadilan karier dan kepuasan karier adalah prediktor kuat afektif komitmen (*affective commitment*) yang erat hubungannya dengan *engagement* karyawan. Saks, (2006) dalam penelitian yang lain juga menjelaskan bahwa ada perbedaan yang bermakna antara *job engagement* dan *organizational engagement* dalam konteks dukungan organisasional dan akan menjadi prediktor *job engagement* dan *organizational engagement*. Gosh, *et, al.*, (2014) juga menuliskan bahwa keadilan distributif dan interaksional mempunyai nilai lebih tinggi di banding keadilan prosedural dalam menentukan pertalian karyawan dengan pekerjaan (*job engagement*) dan juga pertalian karyawan dengan organisasinya (*organizational engagement*).

Persepsi terhadap keadilan prosedural dapat berupa persepsi terhadap prosedur *reward*, promosi mutasi maupun penugasan lain. Hal-hal tersebut merupakan persoalan yang sangat sensitif bagi sebagian karyawan. Terutama yang berkaitan dengan reward berupa tambahan insentif. Ketidakadilan yang dirasakan terkait hal-hal tersebut dapat membuat hilangnya kepercayaan terhadap organisasi dan melemahnya semangat kerja. Konsep keadilan prosedural banyak dikaitkan

dengan *hierarchical setting organization* seperti institusi kepolisian, angkatan bersenjata dan pegawai negeri. Dalam organisasi yang mempunyai hierarki khas, proses yang berkeadilan adalah sangat penting karena mengandung makna terkait nilai-nilai dan status dalam organisasi tersebut yang akan sangat berpengaruh terhadap identitas individu, perasaan dan nilai-nilai diri (Blader dan Tyler, 1992 dalam Zamir, *et. al.*, 2013).

Dalam konteks penelitian, persepsi keadilan distributif yang dipersepsikan dengan *reward*, promosi dan mutasi membawa pengaruh terhadap pertalian karyawan. Hal tersebut juga sesuai dengan penelitian Palupi, (2013) yang menyatakan bahwa keadilan distributif rotasi dan komitmen afektif berpengaruh kuat pada perilaku retaliasi di tempat kerja. Dalam penelitian tersebut konteks dan subjek penelitian juga berasal dari lingkup ASN. Retaliasi merupakan salah satu bentuk perlawanan karyawan atas ketidakadilan manajerial berupa pencurian dalam jumlah kecil, penundaan pekerjaan untuk menghambat prestasi organisasi, menyebabkan rekan kerja juga menunda pekerjaan, terlambat datang rapat dan berkerja tidak sungguh-sungguh (Tjahjono, 2008). Hal tersebut terkait pula dengan pertalian karyawan dengan organisasinya.

Pemda DIY telah melakukan upaya mewujudkan transformasi birokrasi, utamanya dengan mengedepankan nilai-nilai lokal. Upaya reformasi birokrasi diupayakan dengan mendorong perubahan *mind-set* (pola pikir) dan *culture-set* (budaya kerja) pada jajaran birokrasi agar terwujud pemerintahan yang profesional. Penerapan prosedur kerja baik terkait *reward*, promosi, mutasi maupun penugasan yang lain pastilah dilandasi dengan payung hukum dan pertimbangan yang matang dari pemangku kebijakan. Dalam kaitannya dengan

pemberian *reward*, atau Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam lingkup Pemda DIY, mengacu pada Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta yang terakhir Nomor: 37.1 Tahun 2012 tentang “Perubahan Atas Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 22 Tahun 2012 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai bagi PNS dan PTT di Lingkungan Pemerintah Daerah DIY” yang mulai berlaku sejak tanggal 1 Juli 2012. Dalam implementasinya pembagian TPP mengacu pada 2 hal, yaitu: Penilaian Prestasi Kerja dan Penilaian Kinerja Instansi. Hal yang mungkin masih dirasakan masih perlu mendapatkan koreksi adalah TPP belum di maknai sebagai instrumen *punishment and reward*. Artinya menilik dari salah satu indikator yaitu penilaian prestasi kerja, seharusnya TPP dapat menjadi instrumen untuk memberikan penghargaan bagi yang berprestasi (dengan penambahan nominal TPP) dan hukuman bagi yang kurang berprestasi (dengan pengurangan nominal TPP). Namun saat ini paradigma yang berkembang masih sebatas *dum-dum* atau bagi roto (bagito) dengan aspek pembeda hanya pangkat/golongan (indikasi tanggung jawab) dan jabatan (eselon atau staf). Hal inilah yang dirasakan masih perlu diperhatikan dan diperbaiki meskipun hal tersebut tidak sampai mengganggu ikatan yang terjalin. Baik secara organisasi, pekerjaan maupun secara personal.

e. Uji Hipotesis 5:

Berdasar model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 5 penelitian yang diajukan (H_5) adalah sebagai berikut:

H_5 : *organizational climate* mempunyai pengaruh positif (+) terhadap *employee engagement*

Artinya semakin tinggi atau baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan meningkatkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi maupun dengan sesama karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai P adalah *** yang artinya jauh di bawah nilai kritis 0,05. Dari kriteria tersebut maka dapat dijelaskan bahwa hipotesis 0 (H_0) ditolak dan hipotesis 5 (H_5) diterima. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa iklim organisasional berpengaruh signifikan terhadap pertalian karyawan.

Hasil uji hipotesis tersebut diatas ternyata sejalan dengan apa yang menjadi temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa iklim suatu organisasi akan berpengaruh terhadap pertalian karyawan baik dengan pekerjaan, organisasinya maupun rekan kerja. Seperti penelitian yang dilakukan Powell, *et al.*, (2013) yang mengembangkan konseptual *framework* yang mengindikasikan hubungan antara persepsi pada *ethical climate* pada tempat kerja pada level *ethical empowerment* pada komitmen karyawan dan efeknya. Atau juga seperti penelitian Rathliff, (2012) yang menyatakan *organizational climate (managerial practices, productivity and innovation)* dapat sebagai *predictor employee engagement*. Faktor demografi dan *organizational climates* secara signifikan menjadi prediktor *employee engagement*.

Hal yang dekat berkaitan dengan iklim organisasional adalah kultur organisasional. Iklim organisasi merupakan salah satu bagian dari enam karakteristik yang terdapat pada budaya organisasi, meliputi keteraturan penampakan perilaku, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang

dibawa secara fisik, bagaimana seseorang berinteraksi dan bagaimana anggota-anggota organisasi mampu membawa dirinya dihadapan pelanggan dan orang lain yang berasal dari luar organisasi (Luthans, 1995) dalam Suryadi, (2008). Sedangkan budaya organisasi seperti yang ditulis Robins (1996) dalam Suryadi, (2008) secara menyeluruh mengacu pada suatu sistem makna bersama atau persepsi yang dianut anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Persepsi tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi yang meliputi: inovasi dan pengambilan risiko, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian. Dengan demikian, budaya organisasi berakar pada keyakinan nilai-nilai yang dianut anggota organisasi cenderung tidak tampak secara fisik (*covert*) dan iklim merupakan sesuatu yang tampak (*overt*) (Suryadi, 2008).

Internalisasi budaya pemerintahan “Satriya” diharapkan mempunyai pengaruh positif terkait iklim organisasi dan budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya pemerintahan “Satriya” merupakan kristalisasi butir-butir dari falsafah jawa *Hamemayu Hayuning Bawana* yang memiliki makna dan pengertian luhur, yaitu kewajiban melindungi, memelihara serta membina keselamatan dunia dan lebih mementingkan berkarya untuk masyarakat daripada memenuhi ambisi pribadi. Internalisasi nilai-nilai luhur tersebut diharapkan dapat tercermin di SKPD lingkup pemda DIY sehingga para ASN dapat merasakan nilai-nilai luhur tersebut dalam lingkup organisasinya sehingga pada akhirnya dapat membentuk ASN Pemda DIY mempunyai budi yang luhur, berkinerja tinggi dan tetap membumi. Nilai-nilai yang telah disepakati bersama tersebut dapat menjadi

perekat dan modal dasar pertalian baik dengan organisasinya, pekerjaannya maupun dengan sesama karyawan.

f. Uji Hipotesis 6:

Berdasar model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 6 penelitian yang diajukan (H_6) adalah sebagai berikut:

H_6 : *employee engagement* mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap *intention to quit*

Artinya semakin tinggi atau baik tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi maupun dengan sesama karyawan maka akan menurunkan niat untuk mengundurkan diri. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai P adalah 0,997 yang nilainya jauh diatas nilai kritis 0,05. Dari data tersebut makadapat dijelaskan bahwa hipotesis 0 (H_0) diterima dan hipotesis 6 (H_6) ditolak. Sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa pertalian karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat mengundurkan diri. Variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi atau intervening juga tidak memediasi pengaruh variabel independen *work stress*, *organizational climate* dan *proseural justice* terhadap *intention to quit*.

Ferrer dan Morris, (2013) dalam penelitiannya menunjukkan temuan bahwa terdapat group percobaan yang menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh sebagai mediator atas *job resources* terhadap *quit intention*. Wyatt (2009) dalam Lutfiyanti (2012) juga mengungkapkan alasan karyawan tetap bergabung dengan organisasinya atau meninggalkan organisasinya di tinjau dari sudut pandang *employee engagement* seperti diuraikan sebagai berikut:

ALASAN TETAP BERGABUNG DENGAN ORGANISASI

a. *Engagement* tinggi

- Berdasarkan upah
- Pengembangan karier
- Keamanan pekerjaan
- Insentif
- Tunjangan kesehatan
- *Nature of work*
- *Worklife balance*

b. *Engagement* rendah

- Berdasarkan upah
- *Nature of life*
- Keamanan pekerjaan
- Pengembangan karier
- *Worklife balance*
- *Lenght of commute*
- Insentif

ALASAN UNTUK MENINGKALKAN ORGANISASI

a. *Engagement* Tinggi

- Tingkat stres
- Berdasarkan upah
- *Worklife balance*
- Insentif
- Promosi
- Hubungan dengan atasan
- Pengembangan karier

b. *Engagement* Rendah

- Berdasarkan upah
- Pengembangan karier
- Tingkat stres
- Insentif
- Promosi
- *Worklife balance*
- Hubungan dengan atasan

Dari uraian diatas jelas terlihat bahwa keputusan untuk meninggalkan organisasi tidak tergantung pada tinggi rendahnya tingkat *engagement* karyawan, namun ada beberapa faktor turunan yang mempengaruhinya. Seseorang dapat mempunyai *engagement* yang tinggi namun tetap memutuskan untuk keluar dari organisasinya karena beberapa faktor seperti diuraikan diatas. Atau bisa pula sebaliknya seseorang dengan *engagement* rendah dapat pula memutuskan untuk tetap bertahan di organisasinya karena beberapa faktor motivasional.

Dalam hal ini berdasar pengamatan dan kondisi yang terjadi dari temuan kuisisioner, ASN tetap memutuskan untuk tetap bergabung dalam organisasi karena adanya faktor insentif, pengembangan karier dan keamanan pekerjaan karena status menjadi ASN. Sebagian besar responden penelitian adalah karyawan DPPKA dan Bappeda DIY yang mempunyai skema insentif lebih besar

dibandingkan dengan SKPD lain. Selain itu, ketugasan sebagai TAPD membawa konsekwensi pelibatan dalam tim-tim pelaksanaan kegiatan dan terkait dengan penerimaan honor. Selain itu, diketahui pula bahwa personil-personil TAPD biasanya mempunyai karier yang bagus dan cepat mendapatkan promosi. Faktor-faktor tersebut yang menyebabkan meskipun kondisi pertalian rendah namun tetap memutuskan untuk tetap bergabung dengan organisasi.

Niat untuk keluar atau mengundurkan diri sebagai ASN adalah keputusan yang besar. Melibatkan faktor-faktor yang sangat kuat dan beralasan dalam mengambil keputusan tersebut. Berdasarkan uji estimasi model sebelumnya diketahui bahwa stres kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap niat untuk mengundurkan diri. Namun adanya pertalian karyawan terhadap organisasi, pekerjaan dan sesama karyawan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa timbulnya niat mengundurkan diri seorang PNS tidak dipengaruhi oleh adanya ikatan-ikatan tersebut. Berdasarkan hasil studi awal berupa wawancara dengan beberapa ASN yang telah mengundurkan diri faktor yang paling menonjol adalah stres kerja yang dipicu oleh *family conflict*. Sementara itu mereka sebetulnya memiliki ikatan dengan organisasi dan pekerjaan dalam konteks bentuk pengabdian kepada negara dan masyarakat. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja juga berlangsung baik yang mengindikasikan adanya pertalian. Namun karena adanya faktor *work stress* dengan pemicu *family conflict* yang lebih kuat faktor pendorongnya (*push factor*) maka niat untuk mengundurkan diri muncul dan semakin kuat, sehingga akhirnya memunculkan perilaku pengunduran diri (APS).

Dalam konteks ASN TAPD Pemda DIY, hal tersebut juga nampak dari adanya beban kerja (*workload*) yang besar sehingga potensial untuk menimbulkan *family conflict*. Kurangnya kebersamaan dengan keluarga (baik kualitas maupun kuantitas) akibat beban kerja dapat terjadi karena kelelahan yang terjadi sepulang kantor atau lembur melebihi jam kerja atau bahkan pada saat hari libur. Dengan demikian faktor-faktor pertalian karyawan dengan organisasi, pekerjaan maupun rekan kerja di organisasinya kurang berpengaruh dalam kaitannya dengan munculnya niat untuk mengundurkan diri dari pegawai negeri.

Dalam membahas hipotesis 6 (H_6), berdasarkan model penelitian, variabel *employee engagement* akan bertindak sebagai moderator variabel prediktor lain yaitu *work stress*, *procedural justice* dan *organizational climate*. Berdasar sifatnya variabel moderator merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiono, 2004). Dalam penelitian ini diketahui bahwa *employee engagement* sebagai variabel intervening atau mediasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to quit*. Hal tersebut berarti variabel *employee engagement* tidak pula memberikan pengaruh mediasi dari variabel *work stress*, *procedural justice* dan *organizational climate* terhadap *intention to quit*.

3. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Berdasar uji hasil estimasi model dan interperitasnya seperti telah diuraikan diatas maka dapat dirangkum kesimpulan terhadap hipotesis penelitian ini yaitu: terdapat 4 Hipotesis yang diterima dan 2 Hipotesis yang ditolak. Rinciannya adalah: Hipotesis 1 (H_1) diterima, Hipotesis 2 (H_2) diterima, Hipotesis

3 (H₃) ditolak, Hipotesis 4 (H₄) diterima, Hipotesis 5 (H₅) diterima dan Hipotesis 6 (H₆) ditolak. Secara ringkas hasil uji hipotesis disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.35.
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Ket
H ₁	<i>Work stress</i> mempunyai pengaruh positif (+) terhadap <i>intention to quit</i> Artinya: semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami para karyawan maka akan semakin tinggi pula niat untuk mengundurkan diri.	Diterima
H ₂	<i>Organizational climate</i> mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap <i>intention to quit</i> Artinya: semakin baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan para karyawan pada sebuah organisasi maka akan semakin rendah pula niat untuk mengundurkan diri.	Diterima
H ₃	<i>Work stress</i> mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap <i>employee engagement</i> Artinya: tingkat stres kerja yang dialami para karyawan tidak berpengaruh secara signifikan pada tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan.	Ditolak
H ₄	<i>Procedural justice</i> mempunyai pengaruh positif (+) terhadap <i>employee engagement</i> Artinya: semakin tinggi persepsi seorang karyawan terhadap keadilan prosedural di organisasinya maka akan meningkatkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan.	Diterima
H ₅	<i>Organizational climate</i> mempunyai pengaruh positif (+) terhadap <i>employee engagement</i> Artinya: semakin baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan para karyawan terhadap organisasinya maka akan meningkatkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi maupun dengan sesama karyawan.	Diterima
H ₆	<i>Employee engagement</i> mempunyai pengaruh negatif (-) terhadap <i>intention to quit</i> Artinya: tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk mengundurkan diri.	Ditolak

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

F. Implikasi Manajerial

Hasil temuan dalam penelitian ini mempunyai implikasi manajerial yang dapat ditindak lanjuti sebagai sebuah kebijakan. Adapun implikasi manajerial berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini adalah:

1. Diketahui bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami para karyawan maka akan semakin tinggi pula niat untuk mengundurkan diri. Karena stres kerja merupakan interaksi antara individu dan lingkungannya, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kemampuan individu dalam menangani stres (*stress management resilience*) serta memperbaiki tata kelola organisasi sehingga beban pekerjaan tidak menimbulkan stres kerja bagi para karyawan.

Contoh kebijakan yang dapat diambil terkait penanganan stres kerja adalah pelatihan psikologi bagi para ASN, disediakan lembaga konseling, pembagian kerja yang jelas sesuai tupoksi serta meningkatkan komunikasi antara sesama karyawan maupun dengan atasan.

2. Diketahui bahwa semakin baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan para karyawan pada sebuah organisasi maka akan semakin rendah pula niat untuk mengundurkan diri. Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah memperbaiki iklim organisasi sehingga karyawan merasakan nyaman dan suasana kondusif untuk bekerja.

Contoh kebijakan yang dapat diambil terkait iklim organisasi adalah: Internalisasi budaya pemerintahan “Satriya”, meningkatkan suasana

kondusif dalam bekerja dengan penyediaan sarana-prasarana kerja yang cukup dan baik, pembagian kerja dengan mempertimbangkan kejelasan peran serta meningkatkan iklim demokrasi atau berpendapat khususnya bagi para karyawan.

3. Diketahui bahwa tingkat stres kerja yang dialami para karyawan tidak berpengaruh secara signifikan pada tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan. Dari temuan tersebut di atas maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah mempertahankan bahkan meningkatkan tingkat pertalian karyawan sehingga pengaruh-pengaruh negatif tidak mempengaruhi pertalian karyawan yang sudah kokoh.

Contoh kebijakan yang dapat diambil terkait dengan pertalian karyawan adalah: mempererat hubungan antar karyawan dengan silaturahmi atau pembinaan keagamaan, saling hormat menghormati sesama karyawan dan pimpinan, serta memperkecil kemungkinan konflik dengan konflik manajemen yang tepat.

4. Diketahui bahwa semakin tinggi persepsi seorang karyawan terhadap keadilan prosedural di organisasinya maka akan meningkatkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan dari temuan tersebut di atas adalah memperbaiki prosedur pengambilan keputusan yang berhubungan dengan hal-hal yang bersifat sensitif seperti pemberian *reward and punishment*, penilaian kerja, mutasi, promosi atau penugasan lainnya.

Contoh kebijakan yang dapat diambil terkait dengan persepsi keadilan prosedural dalam organisasi adalah: menerapkan aturan-aturan kepegawaian dengan bijaksana, menerapkan pemberian TPP dengan berbasis kinerja, beban kerja, tanggung jawab dan kompetensi yang dimiliki serta menciptakan ruang demokrasi yang lebih baik dalam organisasi.

5. Diketahui bahwa semakin baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan para karyawan terhadap organisasinya maka akan meningkatkan tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi maupun dengan sesama karyawan. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan dari temuan tersebut adalah pentingnya menciptakan iklim organisasi yang nyaman dan kondusif sehingga dengan sendirinya akan tercipta pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan.
6. Diketahui bahwa tingkat pertalian karyawan baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk mengundurkan diri. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan dari temuan tersebut adalah bahwa pertalian karyawan yang kokoh, baik dengan organisasi, pekerjaan maupun dengan sesama karyawan maka pengaruh negatif yang berasal dari dalam diri maupun dari organisasi tidak akan memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat untuk mengundurkan diri.