

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta yaitu Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) yang berlokasi di Jalan Ringroad Selatan, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Universitas Ahmad Dahlan (UAD) yang berlokasi di Jalan Ringroad Selatan, Tamanan, Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta dan di Jalan Kapas No.9 Semaki, Kecamatan Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta serta di Jalan Prof. Soepomo Warungboto, Kecamatan Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) secara resmi didirikan pada tanggal 1 Maret 1981. Kampus terpadu UMY terletak di Jalan Ringroad Selatan, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul dengan lahan sekitar 25 hektar dan bangunan yang cukup megah.

Saat ini Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) telah memiliki organisasi yang terstruktur dengan sangat rapi, dimulai dari tingkat pimpinan universitas sampai tingkat fakultas dan jurusan, dimana tiap tingkatan saling kerja sama untuk dapat menguatkan dan mewujudkan visi serta misi UMY yaitu sebagai kampus yang unggul dan islami serta muda mendunia.

Sementara itu, Universitas Ahmad Dahlan (UAD) sebagai Perguruan Tinggi Muhammadiyah tertua di Yogyakarta yang merupakan pengembangan dari IKIP (Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan) Muhammadiyah Yogyakarta. IKIP Muhammadiyah Yogyakarta merupakan lembaga pendidikan tinggi pengembangan FKIP Muhammadiyah Jakarta di Yogyakarta yang dibangun pada tanggal 18 November 1960. FKIP Muhammadiyah merupakan kelanjutan kursus BI Muhammadiyah di Yogyakarta, pada waktu itu kursus BI memiliki Jurusan Ilmu Mendidik, Civic Hukum dan Ekonomi. Kemudian pada tanggal 19 Desember 1994 dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No:102/D0/1994 ditetapkan bahwa IKIP Muhammadiyah Yogyakarta berubah menjadi Universitas Ahmad Dahlan.

Adapun subyek penelitian ini adalah karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta yaitu karyawan kontrak baik laki-laki maupun perempuan dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dan Universitas Ahmad Dahlan (UAD) Yogyakarta yang minimal sudah bekerja selama satu tahun dengan pertimbangan karyawan telah mampu beradaptasi dengan lingkungannya.

## **B. Deskripsi Data Responden**

### **1. Rincian Pendistribusian Kuisisioner**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan cara mendistribusikan kuisisioner kepada responden karyawan kotrak Perguruan

Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta. Adapun rincian pendistribusian kuisisioner penelitian yang ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Rincian Pendistribusian Kuisisioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuisisioner yang didistribusikan	150 Kuisisioner
2	Kuisisioner yang dapat diolah	117 Kuisisioner

## 2. Karakteristik Responden

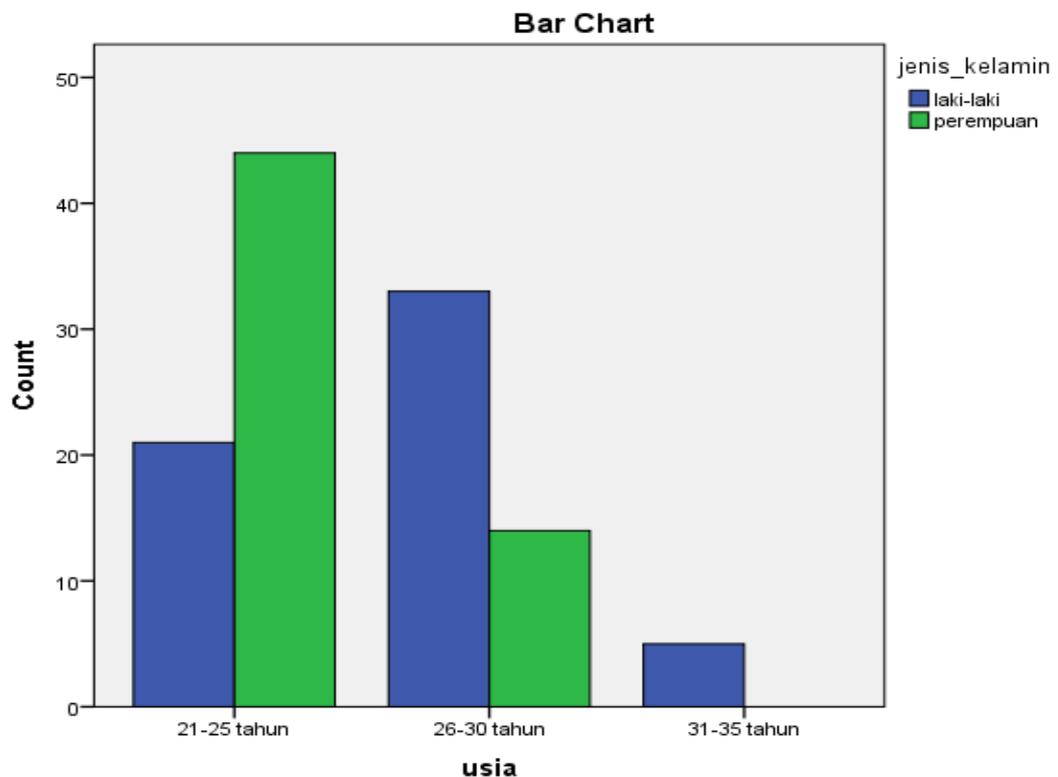
Dalam data yang diberikan oleh responden, responden akan dianalisis menurut karakteristik individu responden yaitu : jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Karakteristik individu responden tersebut penting dan dapat untuk dikaitkan dengan variabel penelitian. Karakteristik responden kemudian dianalisa dengan menggunakan statistika deskriptif (*descriptive statistic*) menggunakan program SPSS yaitu: tabulasi silang (*cross tab*), distribusi frekuensi dan analisis nilai indeks.

### a. Tabulasi Silang Jenis Kelamin Dengan Usia

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan usia responden yang disajikan dalam Tabel 4.2 dan diagram pada Gambar 4.1.

Tabel 4.2 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Usia

		Jenis Kelamin		Total
		laki-laki	Perempuan	
Usia	21-25 tahun	21	44	65
	26-30 tahun	33	14	47
	31-35 tahun	5	0	5
Total		59	58	117



Gambar 4.1 Diagram Jenis kelamin dengan Usia

Hasil tabulasi silang diatas dapat diuraikan sebagai berikut, responden yang berusia 21 sampai 25 tahun berjumlah 65 orang dengan rincian 21 orang laki-laki dan 44 orang perempuan. Responden yang berusia 26 sampai 30 tahun berjumlah 47 orang dengan rincian 33 orang laki-laki dan 14 orang perempuan. Responden yang berusia 31 sampai 35 tahun berjumlah 5 orang dengan rincian semua laki-laki.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan kontrak yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta masih berusia 21 sampai 25 tahun dengan jenis kelamin perempuan. Dimana pada

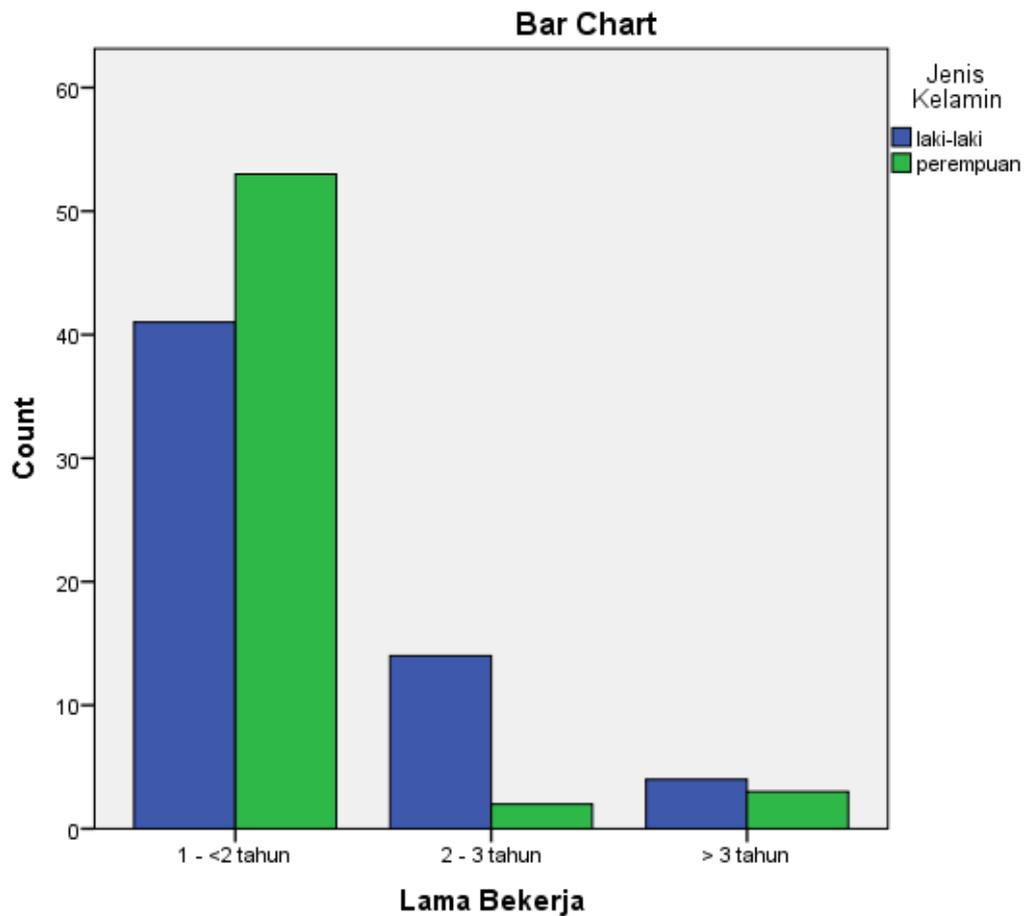
usia tersebut adalah usia generasi milenial yang sangat produktif dan semangat.

b. Tabulasi Silang Jenis Kelamin Dengan Lama Bekerja

Hasil analisis tabulasi silang antara jenis kelamin dengan lama bekerja responden yang disajikan dalam tabel dan diagram berikut:

Tabel 4.3 Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Lama Bekerja

		Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Lama Bekerja	1 - < 2 tahun	41	53	94
	2 - 3 tahun	14	2	16
	>3 tahun	4	3	7
Total		59	58	117



Gambar 4.2 Diagram Jenis kelamin dengan Lama Bekerja

Hasil tabulasi silang diatas dapat diuraikan sebagai berikut, responden yang lama bekerja selama 1 sampai kurang dari 2 tahun berjumlah 94 orang dengan rincian 41 orang laki-laki dan 53 orang perempuan. Responden yang lama bekerja selama 2 tahun sampai 3 tahun berjumlah 16 orang dengan rincian 14 orang laki-laki dan 2 orang perempuan. Responden yang lama bekerja lebih dari 3 tahun berjumlah 7 orang dengan rincian 4 orang laki-laki dan 3 perempuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan kontrak yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta memiliki lama kerja 1 sampai kurang dari 2 tahun dengan sebagian besar

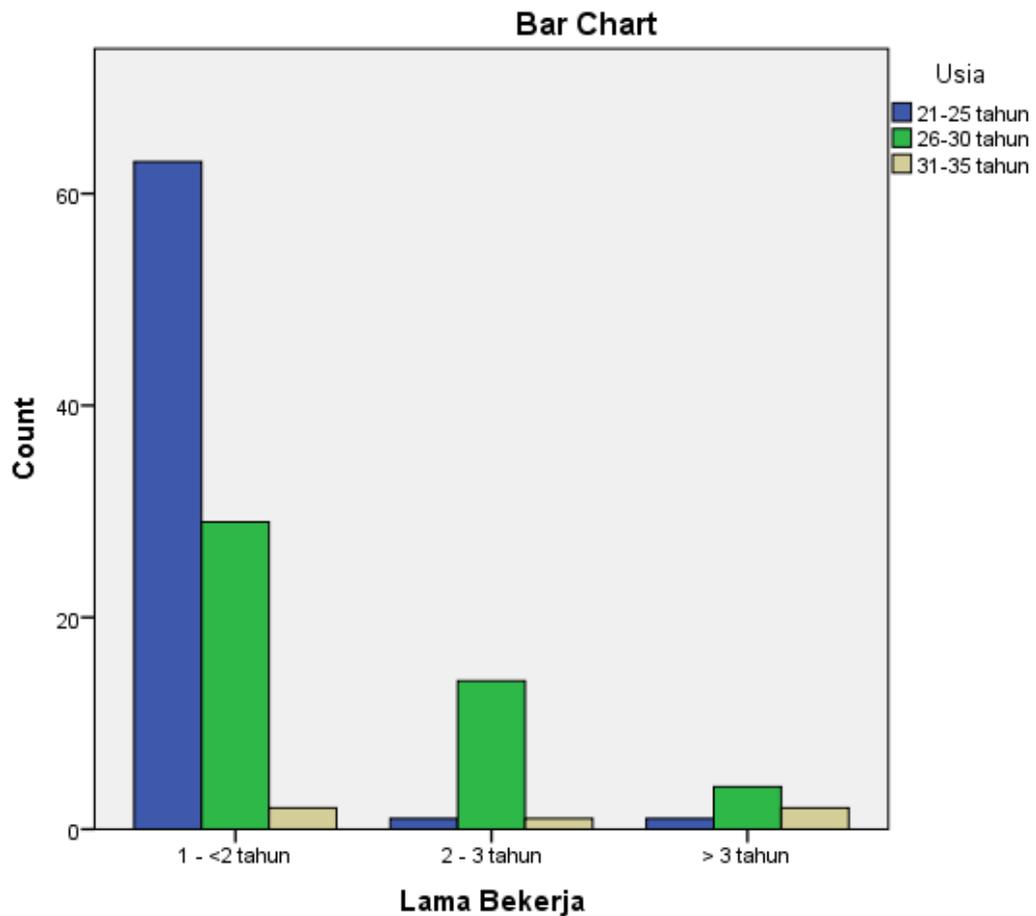
berjenis kelamin perempuan. Dimana karyawan kontrak dengan lama kerja tersebut paling mudah ditemui. Hal ini sesuai dengan aturan Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 59 ayat (4) yang menyatakan bahwa perjanjian kerja tenaga kerja kontrak maksimal dua tahun dan hanya dapat diperpanjang satu kali maksimal satu tahun.

c. Tabulasi Silang Usia Dengan Lama Bekerja

Hasil analisis tabulasi silang antara usia dengan lama bekerja responden yang disajikan dalam tabel dan diagram berikut:

Tabel 4.4 Tabulasi Silang Usia dengan Lama Bekerja

		Usia			Total
		21-25 tahun	26-30 tahun	31-35 tahun	
Lama Bekerja	1 - < 2 tahun	63	29	2	94
	2 - 3 tahun	1	14	1	16
	> 3 tahun	1	4	2	7
Total		65	47	5	117



Gambar 4.3 Diagram Usia dengan Lama Bekerja

Hasil tabulasi silang di atas dapat diuraikan sebagai berikut, responden yang lama bekerja selama 1 sampai kurang dari 2 tahun berjumlah 94 orang dengan rincian berusia 21 sampai 25 tahun sebanyak 63 orang, usia 26 sampai 30 tahun sebanyak 29 orang, dan usia 31 sampai 35 tahun sebanyak 2 orang. Responden yang lama bekerja selama 2 sampai 3 tahun berjumlah 16 orang dengan rincian berusia 21 sampai 25 tahun sebanyak 1 orang, usia 26 sampai 30 tahun sebanyak 14 orang, dan usia 31 sampai 35 tahun sebanyak 1 orang. Responden yang lama bekerja lebih dari

3 tahun berjumlah 7 orang dengan rincian berusia 21 sampai 25 tahun sebanyak 1 orang, usia 26 sampai 30 tahun sebanyak 4 orang, dan usia 31 sampai 35 tahun sebanyak 2 orang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan kontrak yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta memiliki lama kerja 1 sampai kurang dari 2 tahun dengan sebagian besar berusia 21 tahun sampai 25 tahun. Dimana usia tersebut merupakan generasi milenial yang terbuka dan semangat. Hal ini sesuai dengan aturan Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 59 ayat (4) yang menyatakan bahwa perjanjian kerja tenaga kerja kontrak maksimal dua tahun dan hanya dapat diperpanjang satu kali maksimal satu tahun.

### **3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pernyataan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh item yang diteliti dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata dari skor jawaban responden (Sekaran and Bougie, 2013).

#### **a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasional**

Pada variabel Budaya Organisasional terdapat 7 indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasional, indikator yang diukur adalah: inovasi dan keberanian pengambilan risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Di bawah

ini adalah data yang menunjukkan frekuensi dan persentase jawaban responden serta nilai mean dari masing-masing indikator:

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasional (N=117)

Kode	Indikator	Frekuensi dan Persentase					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
BO1	Inovasi dan keberanian pengambilan risiko	0	2	31	64	20	3,87	Baik
		0,0%	1,7%	26,5%	54,7%	17,1%		
BO2	Perhatian pada hal-hal kecil	0	0	14	59	44	4,26	Baik sekali
		0,0%	0,0%	12,0%	50,4%	37,6%		
BO3	Orientasi hasil	0	0	8	58	51	4,37	Baik sekali
		0,0%	0,0%	6,8%	49,6%	43,6%		
BO4	Orientasi orang	0	1	12	62	42	4,24	Baik sekali
		0,0%	0,9%	10,3%	53,0%	35,9%		
BO5	Orientasi tim	0	1	11	54	51	4,32	Baik sekali
		0,0%	0,9%	9,4%	46,2%	43,6%		
BO6	Keagresifan	0	0	11	64	42	4,26	Baik sekali
		0,0%	0,0%	9,4%	54,7%	35,9%		
BO7	Stabilitas	0	9	21	62	25	3,88	Baik
		0,0%	7,7%	17,9%	53,0%	21,4%		
<b>Mean Total</b>						4,17	Baik	

Tabel 4.5 menunjukkan secara keseluruhan item variabel Budaya Organisasional dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* total sebesar 4,17. Jika dilihat dari masing-masing indikator, maka yang mendapatkan *mean* paling tinggi adalah indikator BO3 (orientasi hasil) yaitu sebesar 4,37 (baik sekali). Indikator tersebut menjelaskan seberapa jauh manajemen organisasi fokus pada hasil dan keluaran dibandingkan dengan fokus terhadap teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk memperoleh keluaran tertentu. Tingginya skor *mean* yang didapat oleh

indikator tersebut didasarkan pada hasil jawaban responden yang mayoritas setuju 58 (49,6%) dan sangat setuju 51 orang (43,6%).

Sementara indikator yang memiliki nilai *mean* lebih rendah dari nilai *mean* total adalah indikator BO1 (Inovasi dan keberanian pengambilan risiko) sebesar 3,67 yang menjelaskan bahwa sejauh mana karyawan didukung untuk dapat menjadi karyawan yang inovatif dan berani untuk mengambil risiko. Namun demikian, tetap dipersepsikan baik oleh responden. Selanjutnya, indikator yang lain mendapatkan persepsi beragam namun masih semua dinilai baik oleh responden.

Secara keseluruhan item variabel Budaya Organisasional dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* sebesar 4,17. Ini berarti organisasi telah mampu menyampaikan nilai-nilai budaya organisasi dengan baik. Karyawan kontrak sudah memiliki inovasi dan keberanian pengambilan risiko, keagresifan, orientasi hasil dan tim dengan baik.

b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Leader Member Exchange* (LMX)

Pada variabel LMX terdapat 4 indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tanggapan responden terhadap variabel LMX, indikator yang diukur adalah: kontribusi, loyalitas, afeksi, dan respek profesional. Di bawah ini adalah data yang menunjukkan frekuensi dan persentase jawaban responden serta nilai *mean* dari masing-masing indikator:

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Variabel LMX (N=117)

Kode	Indikator	Frekuensi dan Persentase					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
LMX 1	Kontribusi	0	1	26	68	22	3,95	Baik
		0,0%	0,9%	22,2%	58,1%	18,8%		
LMX 2	Loyalitas	0	4	31	74	8	3,74	Baik
		0,0%	3,4%	26,5%	63,2%	6,8%		
LMX 3	Afeksi	0	7	35	65	10	3,67	Baik
		0,0%	6,0%	29,9%	55,6%	8,5%		
LMX 4	Respek profesiona l	0	0	23	65	29	4,05	Baik
		0,0%	00%	19,7%	55,6%	24,8%		
<b>Mean Total</b>							3,85	Baik

Tabel 4.6 menunjukkan secara keseluruhan item variabel LMX dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* total sebesar 3,85. Jika dilihat dari masing-masing indikator, maka yang mendapatkan *mean* paling tinggi adalah indikator LMX4 yaitu sebesar 4,05. Indikator tersebut menjelaskan bahwa pimpinan memiliki respek profesional dengan memiliki data historis yang baik seperti pengalaman kerja, pengakuan profesional, atau penghargaan yang pernah dicapai. Tingginya skor *mean* yang didapat oleh indikator tersebut didasarkan pada hasil jawaban responden yang mayoritas setuju yaitu 65 orang (55,6%).

Sementara indikator yang memiliki nilai *mean* lebih rendah dari nilai *mean* total adalah indikator LMX3 (Afeksi) sebesar 3,67 yang menjelaskan bahwa rasa kasih sayang melalui sikap kepedulian antara pemimpin dan karyawan yang saling mempengaruhi. Sehingga mampu menghasilkan hubungan persahabatan antara pemimpin dan karyawan.

Namun demikian, tetap dipersepsikan baik oleh responden. Selanjutnya, indikator yang lain mendapatkan persepsi beragam namun masih semua dinilai baik oleh responden.

Secara keseluruhan item variabel LMX dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* sebesar 3,85. Ini berarti pemimpin dianggap dapat mempengaruhi bawahan dengan peningkatan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan sehingga karyawan mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini karena pimpinan mempunyai kontribusi yang baik, loyalitas yang baik, afeksi yang baik, dan respek profesional dari karyawan.

c. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Pada variabel Kepuasan Kerja terdapat 5 indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja, indikator yang diukur adalah: kepuasan pekerjaan itu sendiri, kepuasan gaji/imbalan, kepuasan kesempatan promosi, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan rekan kerja. Di bawah ini adalah data yang menunjukkan frekuensi dan persentase jawaban responden serta nilai *mean* dari masing-masing indikator:

Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (N=117)

Kode	Indikator	Frekuensi dan Persentase					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
KK1	Kepuasan pekerjaan itu sendiri	0	11	41	46	19	3,62	Baik
		0,0%	9,4%	35,0%	39,3%	16,2%		
KK2	Kepuasan gaji/imbalan	0	12	35	51	19	3,66	Baik
		0,0%	10,3%	29,9%	43,2%	16,2%		
KK3	Kepuasan kesempatan promosi	0	3	39	55	20	3,79	Baik
		0,0%	2,6%	33,3%	47,0%	17,1%		
KK4	Kepuasan dengan atasan	0	0	23	56	38	4,13	Baik
		0,0%	0,0%	19,7%	47,9%	32,5%		
KK5	Kepuasan dengan rekan kerja	0	4	20	54	39	4,09	Baik
		0,0%	3,4%	17,1%	46,2%	33,3%		
<b>Mean Total</b>							3,86	Baik

Tabel 4.7 menunjukkan secara keseluruhan item variabel kepuasan kerja dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* total sebesar 3,86. Jika dilihat dari masing-masing indikator, maka yang mendapatkan *mean* paling tinggi adalah indikator KK4 (kepuasan dengan atasan) yaitu sebesar 4,13. Indikator tersebut menjelaskan bahwa karyawan puas dengan pimpinan yang memiliki hubungan fungsional yang mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Tingginya skor *mean* yang didapat oleh indikator tersebut didasarkan pada hasil jawaban responden yang mayoritas setuju yaitu 56 orang (47,9%).

Sementara indikator yang memiliki nilai *mean* lebih rendah dari nilai *mean* total adalah indikator KK1 (Kepuasan pekerjaan itu sendiri) sebesar 3,62 yang menjelaskan bahwa karyawan biasanya lebih menyukai

pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, menggunakan keterampilan dan kemampuannya, dan menyediakan bermacam-macam tugas, kebebasan, dan umpan balik seberapa baik dirinya bekerja.. Namun demikian, tetap dipersepsikan baik oleh responden. Selanjutnya, indikator yang lain mendapatkan persepsi beragam namun masih semua dinilai baik oleh responden.

Secara keseluruhan item variabel Kepuasan Kerja dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* sebesar 3,86. Ini berarti bahwa karyawan mendapatkan kepuasan kerja, baik berasal dari dirinya sendiri, gaji/imbalan, promosi, pengawasan dan rekan kerja, yang telah mampu memenuhi harapan, kebutuhan, atau keinginannya.

d. Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Intention to Leave*

Pada variabel *Intention to Leave* terdapat 4 indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tanggapan responden terhadap variabel *Intention to Leave*, indikator yang diukur adalah: niat untuk tetap pada pekerjaan, aktif mencari pekerjaan baru, segera keluar dari pekerjaan saya, setahun dari sekarang masih bersama perusahaan yang sama. Di bawah ini adalah data yang menunjukkan frekuensi dan persentase jawaban responden serta nilai *mean* dari masing-masing indikator:

Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden Variabel *Intention to Leave* (N=117)

Kode	Indikator	Frekuensi dan Persentase					Mean	Kategori
		SS (1)	S (2)	N (3)	TS (4)	STS (5)		
IL1	Niat untuk meninggalkan pekerjaan	1	1	22	48	45	4,15	Baik
		0,9%	0,9%	18,8%	41%	28,5%		
IL2	Aktif mencari pekerjaan baru	1	15	28	40	33	3,76	Baik
		0,9%	12,8%	23,9%	34,2%	28,2%		
IL3	Segera keluar dari pekerjaan saya	1	1	16	54	45	4,21	Baik sekali
		0,9%	0,9%	13,7%	46,2%	38,5%		
IL4	Tetap pada perusahaan sambil menunggu keputusan akhir tahun ini	1	3	38	57	18	3,75	Baik
		0,9%	2,6%	32,5%	48,7%	15,4%		
<b>Mean Total</b>							3,97	Baik

Tabel 4.8 menunjukkan secara keseluruhan item variabel *Intention to Leave* dinilai rendah dengan pencapaian nilai *mean* total sebesar 3,97. Jika dilihat dari masing-masing indikator, maka yang mendapatkan *mean* paling rendah adalah indikator IL4 (tetap pada perusahaan sambil menunggu keputusan lebih baik akhir tahun ini) yaitu sebesar 3,75. Indikator tersebut menjelaskan bahwa dalam akhir tahun ini keinginan karyawan masih bersama perusahaan yang sama. Tingginya skor *mean* yang didapat oleh indikator tersebut didasarkan pada hasil jawaban responden yang mayoritas tidak setuju yaitu 57 orang (48,7%).

Sementara indikator yang memiliki nilai *mean* lebih tinggi dari nilai *mean* total adalah indikator IL3 (segera keluar dari pekerjaan saya) sebesar 4,21 yang menjelaskan bahwa karyawan masih berusaha untuk mempertahankan pekerjaannya di perusahaan.

Secara keseluruhan item variabel *Intention to Leave* dinilai baik dengan pencapaian nilai *mean* sebesar 3,97. Ini berarti bahwa karyawan memiliki niatan untuk keluar dari perusahaan cukup rendah.

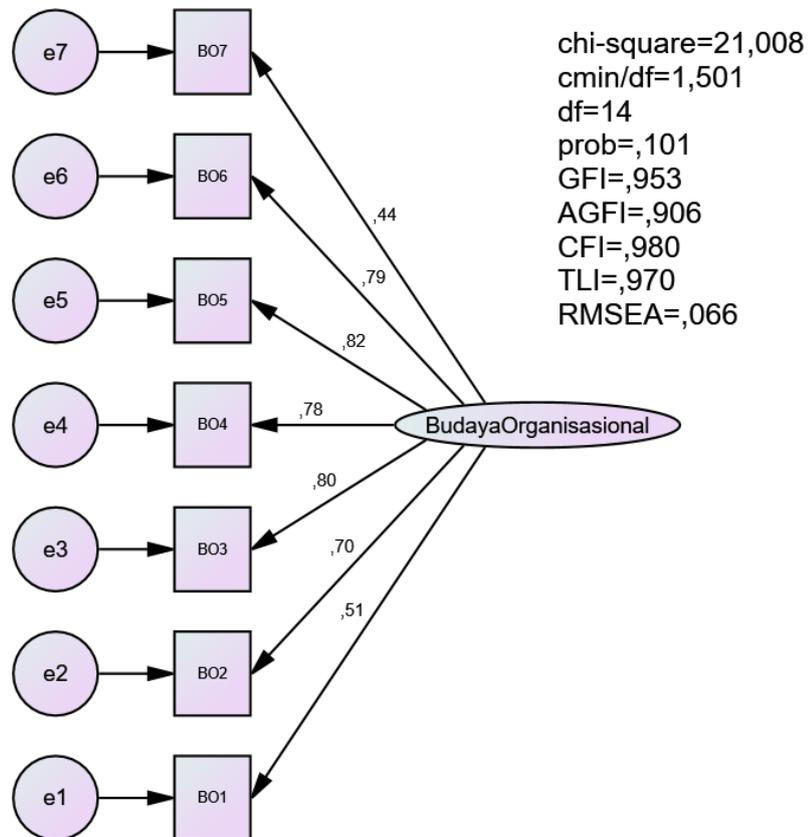
### C. Uji Kualitas Instrumen

#### 1. Uji *Confirmatory Factor Analysis* CFA

*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis dan sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Pada umumnya sebelum melakukan analisis model struktural, peneliti terlebih dahulu harus melakukan pengukuran model (*measurement model*) untuk menguji validitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk atau variabel laten tersebut dengan menggunakan CFA. Dalam penelitian ini digunakan model CFA *first order*, dimana pada model CFA *first order* indikator-indikator di implementasikan dalam item-item yang secara langsung mengukur konstraknya. Pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *loading factor*  $\geq 0,70$ . Dalam riset-riset yang belum mapan *loading factor*  $\geq 0,50 - 0,60$  masih dapat ditolerir. (Ghozali, 2014) Dalam penelitian ini digunakan *loading factor*  $\geq 0,60$ .

##### a. Uji CFA Variabel Budaya Organisasional

Uji validitas dalam penelitian dilakukan secara parsial atau terpisah. Adapun model penelitian SEM dan uji validitas variabel Budaya Organisasional disajikan pada gambar dan tabel dibawah ini:



Gambar 4.4 Uji SEM Parsial Variabel Budaya Organisasional

Model hasil uji parsial variabel Budaya Organisasional seperti pada gambar diatas yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,6$ . Berdasarkan hasil tersebut ada dua indikator yang tidak memenuhi syarat yaitu BO1 (nilai *loading factor* 0,51) dan BO7 (nilai *loading factor* 0,44). Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

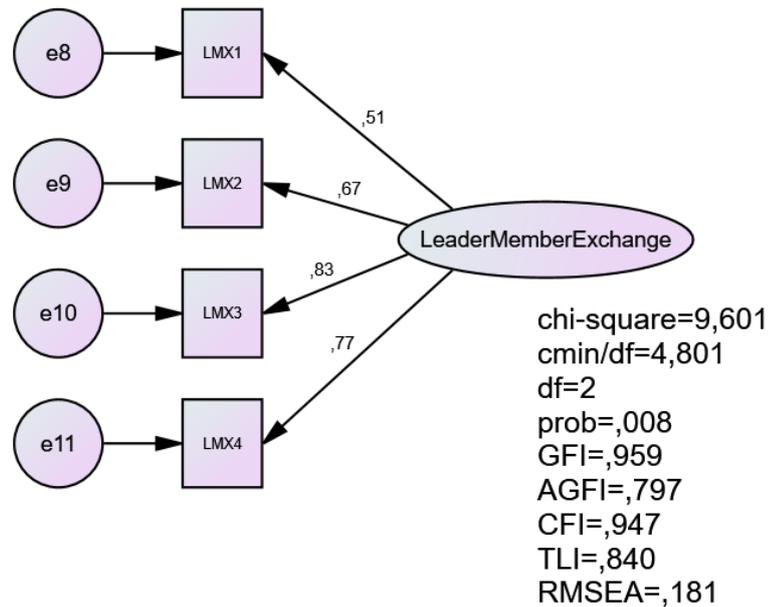
Tabel 4.9 Hasil Uji Parsial Variabel Budaya Organisasional

<b>Indikator</b>		<b>Variabel</b>	<i>Estimate</i>	<b>Keterangan</b>
BO1	<---	Budaya Organisasional	0,510	Tidak Valid
BO2	<---	Budaya Organisasional	0,703	Valid
BO3	<---	Budaya Organisasional	0,801	Valid
BO4	<---	Budaya Organisasional	0,776	Valid
BO5	<---	Budaya Organisasional	0,823	Valid
BO6	<---	Budaya Organisasional	0,794	Valid
BO7	<---	Budaya Organisasional	0,440	Tidak Valid

Berdasarkan hasil analisis yang di sajikan tabel di atas, ada dua indikator yang nilai *loading factor* masih dibawah  $\geq 0,6$  yaitu indikator BO1 dan BO7. Oleh karena itu indikator tersebut harus dieliminasi atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya.

b. Uji CFA Variabel *Leader Member Exchange*

Uji validitas dalam penelitian dilakukan secara parsial atau terpisah. Adapun model penelitian SEM dan uji validitas variabel *leader member exchange* disajikan pada gambar dan tabel dibawah ini:



Gambar 4.5 Uji SEM Parsial Variabel *Leader Member Exchange*

Model hasil uji parsial variabel *Leader Member Exchange* seperti pada gambar diatas yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,6$ . Berdasarkan hasil tersebut ada satu indikator yang tidak memenuhi syarat yaitu LMX1 (nilai *loading factor* 0,51). Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

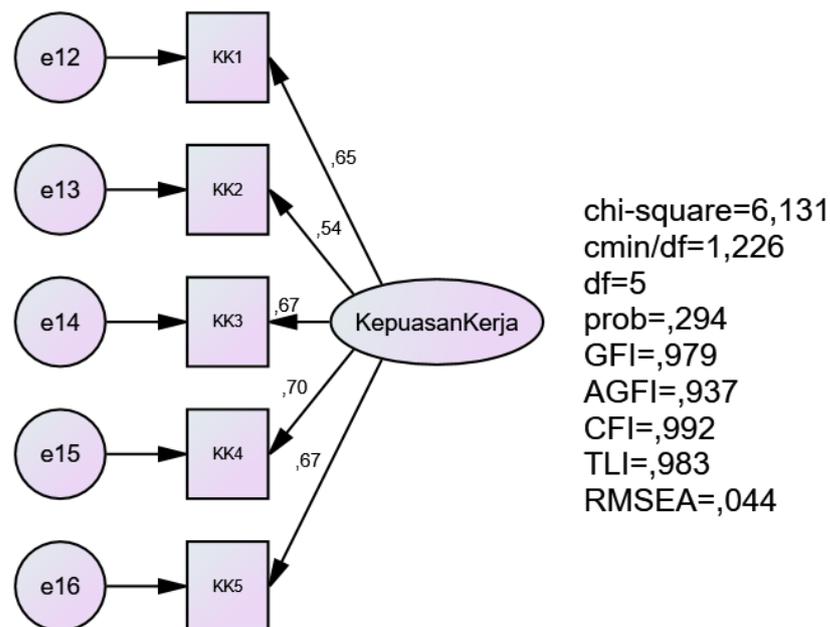
Tabel 4.10 Hasil Uji Parsial Variabel *Leader Member Exchange*

Indikator		Variabel	Estimate	Keterangan
LMX1	<---	<i>Leader Member Exchange</i>	0,508	Tidak Valid
LMX2	<---	<i>Leader Member Exchange</i>	0,670	Valid
LMX3	<---	<i>Leader Member Exchange</i>	0,830	Valid
LMX4	<---	<i>Leader Member Exchange</i>	0,769	Tidak Valid

Berdasarkan hasil tersebut ada satu indikator yang nilai *loading factor* masih dibawah  $\geq 0,6$  yaitu indikator LMX1. Oleh karena itu indikator tersebut harus dieliminasi atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya.

c. Uji CFA Variabel Kepuasan Kerja

Uji validitas dalam penelitian dilakukan secara parsial atau terpisah. Adapun model penelitian SEM dan uji validitas variabel kepuasan kerja disajikan pada gambar dan tabel dibawah ini:



Gambar 4.6 Uji SEM Parsial Variabel Kepuasan Kerja

Model hasil uji parsial variabel Kepuasan Kerja seperti pada gambar diatas yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,6$ . Berdasarkan hasil tersebut terdapat satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,6 yaitu KK2 (nilai *loading factor* dibawah 0,6 yaitu KK2 (nilai *loading factor*

*factor* 0,539). Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan disajikan dalam bentuk Tabel 4.11:

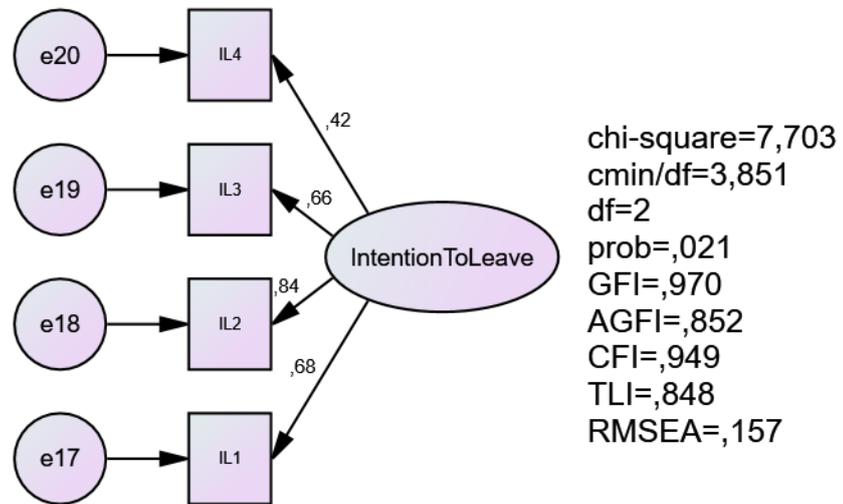
Tabel 4.11 Hasil Uji Parsial Variabel Kepuasan Kerja

Indikator		Variabel	Estimate	Keterangan
KK1	<---	Kepuasan Kerja	0,646	Valid
KK2	<---	Kepuasan Kerja	0,539	Valid
KK3	<---	Kepuasan Kerja	0,674	Valid
KK4	<---	Kepuasan Kerja	0,699	Valid
KK5	<---	Kepuasan Kerja	0,674	Valid

Berdasarkan hasil tersebut ada satu indikator yang nilai *loading factor* masih dibawah  $\geq 0,6$  yaitu indikator KK2. Oleh karena itu indikator tersebut harus dieliminasi atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya.

d. Uji CFA Variabel *Intention to Leave*

Uji validitas dalam penelitian dilakukan secara parsial atau terpisah. Adapun model penelitian SEM dan uji validitas variabel kepuasan kerja *Intention to Leave* disajikan pada gambar dan tabel dibawah ini:



Gambar 4.7 Uji SEM Parsial Variabel *Intention to Leave*

Model hasil uji parsial variabel *Intention to Leave* seperti pada gambar diatas yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,6$ . Berdasarkan hasil tersebut terdapat satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,6 yaitu indikator IL 4. Selanjutnya berdasarkan hasil uji yang dilakukan disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Parsial Variabel *Intention to Leave*

Indikator		Variabel	Estimate	Keterangan
IL1	<---	<i>Intention to Leave</i>	0,675	Valid
IL2	<---	<i>Intention to Leave</i>	0,843	Valid
IL3	<---	<i>Intention to Leave</i>	0,662	Valid
IL4	<---	<i>Intention to Leave</i>	0,422	Tidak Valid

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat ada indikator yang nilai *loading factor* masih dibawah  $\geq 0,6$  yaitu indikator KK4 (0,422). Oleh karena itu indikator tersebut harus dieliminasi atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya. Sementara ketiga indikator yang lain digunakan dalam penelitian ini karena memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,6$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukuran yang digunakan, sehingga memberikan hasil yang konsisten jika pengukuran tersebut dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama. Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum jika nilai CR (*Construct Reliability*)  $> 0,70$  sedangkan reliabilitas  $\leq 0,70$  dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori. Selain itu, untuk semakin memperkuat hasil analisis dari uji reliabilitas dapat dilihat dengan

hasil perhitungan rerata VE (*Variance Extracted*). Dimana ketika nilai VE yang diperoleh  $> 0,5$  maka dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2014). Berikut hasil uji reabilitas pada Table 13:

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

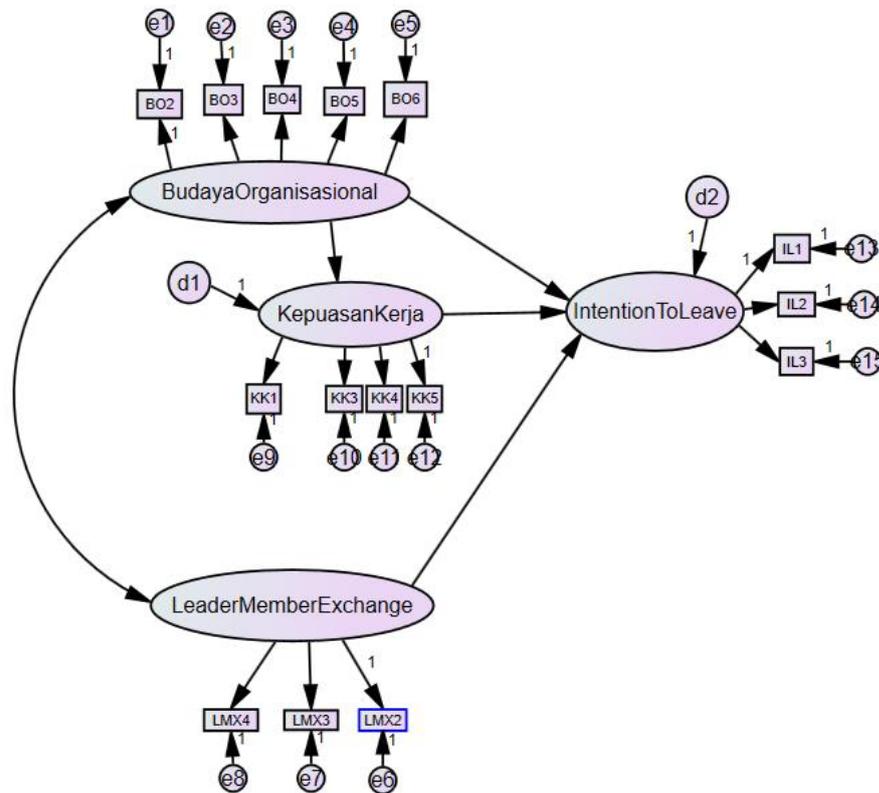
No	Variabel	Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [εj]	Construct Reliability	AVE
1	Budaya Organisasional (BO)	BO2	0,703	0,494209	0,506	0,885989	0,666011
		BO3	0,801	0,641601	0,358		
		BO4	0,776	0,602176	0,398		
		BO5	0,823	0,677329	0,323		
		BO6	0,794	0,630436	0,370		
2	Leader Member Exchange (LMX)	LMX2	0,830	0,6889	0,311	0,715387	0,555903
		LMX3	0,670	0,4489	0,551		
		LMX4	0,508	0,258064	0,742		
3	Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0,646	0,417	0,583	0,729126	0,515192
		KK3	0,674	0,454	0,546		
		KK4	0,699	0,489	0,709		
		KK5	0,674	0,454	0,511		
4	Intention to Leave (IL)	IL1	0,675	0,456	0,544	0,773014	0,609708
		IL2	0,843	0,711	0,289		
		IL3	0,662	0,438	0,562		

Berdasarkan tabel di atas nilai *Construct Reliability* yang diperoleh semuanya  $\geq 0,7$  dan nilai VE  $> 0,5$ . Dengan demikian, 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 standardized* dengan tidak mengikut sertakan indikator yang tidak valid disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.8 Full Model *Standardized* SEM Hipotesis Setelah Seleksi Data

## D. Uji Asumsi SEM

### 1. Uji Kecukupan Ukuran Sampel

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 117 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 ( Haryono, 2017).

## 2. Uji *Outlier*

*Outlier* adalah nilai ekstrim yang muncul pada data penelitian. Uji outlier secara *multivariate* dapat dilihat dari *Mahalanobis Distance* pada pengujian menggunakan AMOS. Menurut Ghozali (2014) menyatakan bahwa kriteria yang digunakan dalam menilai ada atau tidaknya *Mahalanobis Distance* di dalam penelitian yaitu nilai  $p < 0,001$ . *Mahalanobis Distance* ini dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian, yaitu 15. Jadi pada penelitian ini, bila *Mahalanobis Distance*-nya lebih besar dari 30.578, maka data itu merupakan *multivariate outliers*. Hasil evaluasi *multivariate outliers* sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji *Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
84	37,493	,001	,118
28	34,455	,003	,047
87	29,790	,013	,187
17	29,639	,013	,071
29	29,155	,015	,035
....	....	...	...
....	....	...	...
....	....	...	...

Berdasarkan tabel di atas ada dua nomor observasi yang lebih besar dari nilai *Mahalanobis Distance*, maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers* dan akan dikeluarkan. Selanjutnya dilakukan uji outlier kembali sampai diperoleh nilai yang fit.

### 3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian dari masing-masing variabel. Jika distribusi pada data tidak dapat membentuk distribusi normal maka dari itu hasil dari analisis akan dikhawatirkan dapat menjadi bias. Distribusi data dapat dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *Critical Ratio* (CR), *skewenes* (kemiringan), atau CR *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari  $\pm 2,58$  (Ghozali, 2014). Hasil uji normalitas pada tabel berikut.

Tabel 4.15 Asumsi Normalitas

Variabel	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	sc.r.
IL3	1,000	5,000	-,973	-4,187	1,492	3,210
IL2	1,000	5,000	-,509	-2,189	-,581	-1,248
IL1	3,000	5,000	-,392	-1,687	-,981	-2,109
KK5	2,000	5,000	-,514	-2,210	-,309	-,664
KK4	3,000	6,000	-,100	-,429	-,809	-1,740
KK3	2,000	5,000	,046	,198	-,592	-1,274
KK1	2,000	5,000	-,063	-,271	-,672	-1,446
LMX4	3,000	5,000	-,062	-,268	-,770	-1,656
LMX3	2,000	5,000	-,400	-1,720	,106	,228
LMX2	2,000	5,000	-,265	-1,140	,290	,623
BO6	3,000	5,000	-,235	-1,013	-,623	-1,340
BO5	2,000	5,000	-,599	-2,577	-,002	-,004
BO4	2,000	5,000	-,501	-2,156	,178	,382
BO3	3,000	5,000	-,399	-1,715	-,666	-1,433
BO2	3,000	5,000	-,333	-1,432	-,785	-1,689
Multivariate					6,181	1,442

Berdasarkan tabel di atas hasil nilai *critical ratio skewness value* yang berada diluar rentang  $\pm 2,58$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara *univariate* normalitas data tidak baik. Pada uji *multivariate* juga menunjukan nilai c.r. sebesar 1,442, dikategorikan data berdistribusi normal secara multivariate. Dengan demikian sudah memenuhi syarat dalam uji normalitas data dan dapat digunakan untuk uji statistik selanjutnya.

#### 4. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Nilai multikolinieritas dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi antara variabel independen yang diperoleh  $< 0,85$ , nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dikatakan tidak memenuhi asumsi multikolinieritas (Ghozali, 2014). Hasil uji multikolinieritas akan disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 4.16 *Correlation Independent Variabel*

	Estimate
BO <--> LMX	,597

Berdasarkan tabel di atas diketahui korelasi antar variabel independen diperoleh nilai sebesar 0,597. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen  $< 0,85$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi yang sempurna antar variabel independen. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dilakukan pengolahan data lebih lanjut.

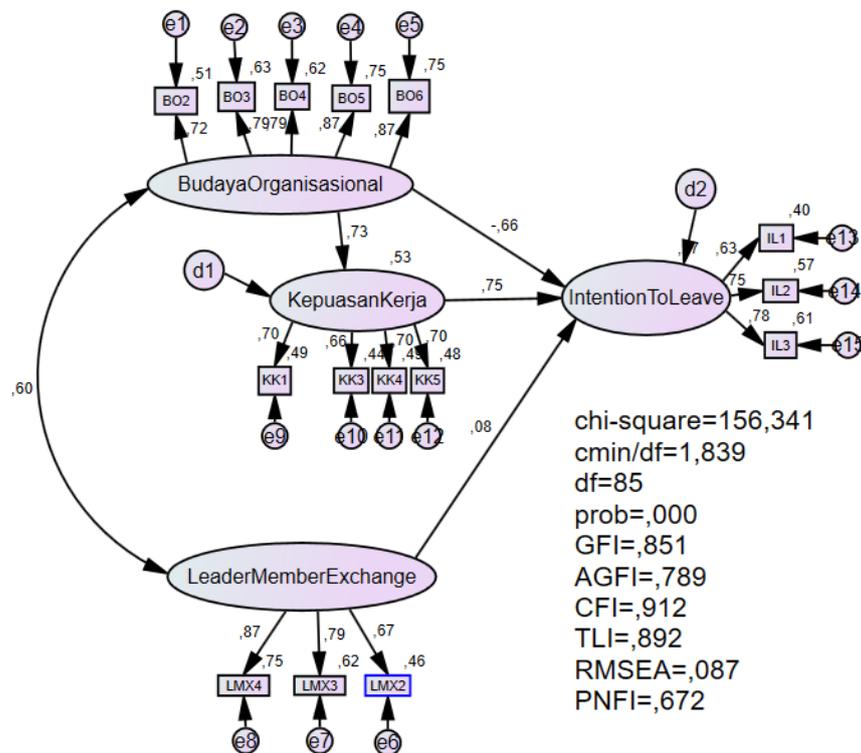
#### 5. Uji Model *Goodness of Fit*

Uji model *goodness of fit* adalah suatu uji kesesuaian yang dilakukan terhadap model yang digunakan dalam penelitian. Evaluasi ini berfungsi untuk menghasilkan indikasi suatu perbandingan antara model yang dispesifikasi melalui matriks kovarian dengan indikator atau variabel observasi. Apabila nilai pada *goodness of fit* yang dihasilkan baik, maka model tersebut dapat diterima, sedangkan untuk hasil *goodness of fit* yang buruk maka model tersebut harus dilakukan modifikasi atau ditolak.

Berdasarkan model pengukuran kausalitas tersebut, didapatkan evaluasi kriteria *goodnes of fit* sebagai berikut.

Tabel 4.17 Evaluasi Kriteria *Goodness of Indices*

Goodness of Fit Index	Cut off value	Hasil	Evaluasi Model
Chi- Square	$\leq 157,609$	156,341	Good Fit
Signifikasi Probability	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,839	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,851	Marginal Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,087	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,789	Tidak Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,892	Marginal Fit
PNFI	0,60 - 0,90	0,672	Good Fit
RMR	$< 0,05$	0,054	Marginal Fit
CFI	$> 0,95$	0,912	Marginal Fit



Gambar 4.9 Full Model *Standardized SEM*

Hasil pengujian *full model* di atas dapat dijelaskan nilai rujukan dan hasil uji untuk masing-masing kriteria sebagai berikut:

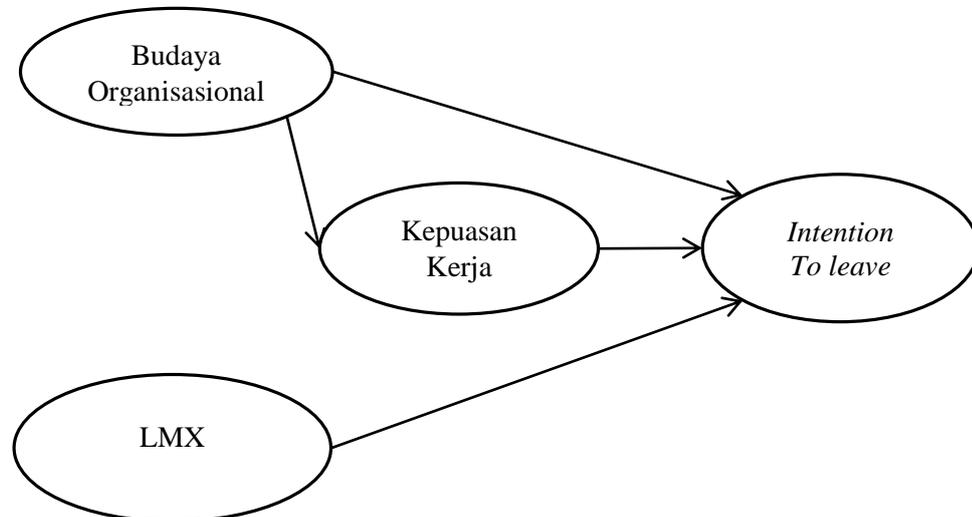
- a. Hasil analisis Chi-Square diperoleh nilai sebesar 156,341. Hasil tersebut dikategorikan *good fit* karena nilainya sesuai dengan kriteria *cut-off value* yaitu  $< 157,609$ .
- b. Hasil analisis *significancy probability* diperoleh nilai sebesar 0,000. Hasil tersebut dikategorikan tidak fit karena hasilnya lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,05$ .
- c. Hasil analisis CMIN/DF diperoleh nilai sebesar 1,839. Hasil tersebut dikategorikan *good fit* karena sesuai dengan kriteria *cut-off value* yaitu  $\leq 2,00$ .
- d. Hasil analisis GFI diperoleh nilai sebesar 0,851. Hasil tersebut dikategorikan marginal fit karena nilainya mendekati kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,90$ .
- e. Hasil analisis RMSEA diperoleh nilai sebesar 0,087. Hasil tersebut dikategorikan marginal fit karena nilainya mendekati kriteria *cut-off value*, yaitu  $< 0,08$ .
- f. Hasil analisis AGFI diperoleh nilai sebesar 0,789. Hasil tersebut dikategorikan tidak fit karena kurang dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,90$ .
- g. Hasil analisis TLI diperoleh nilai sebesar 0,892. Hasil tersebut dikategorikan marginal fit karena mendekati kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,90$ .
- h. Hasil analisis PNFI diperoleh nilai sebesar 0,672. Hasil tersebut dikategorikan *good fit* karena berada diantara kriteria *cut-off value* yaitu  $0,60 - 0,90$ .

- i. Hasil analisis RMR diperoleh nilai sebesar 0,054. Hasil tersebut dikategorikan marginal fit karena nilai tersebut mendekati kriteria cut-off value yaitu  $<0,05$ .
- j. Hasil analisis CFI diperoleh nilai sebesar 0,912. Hasil tersebut dikategorikan marginal fit karena mendekati kriteria *cut-off value* yaitu  $> 0,90$ .

Menurut Solimun (2002), jika terdapat satu atau dua kriteria *Goodness of Fit* yang telah terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian yang dibangun adalah baik.

#### 6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur dapat menjelaskan seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 4.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*) Model Penelitian

Gambar di atas merupakan visualisasi analisis jalur pada model penelitian ini yang terdiri dari 5 jalur. Jalur pengaruh tersebut yaitu pengaruh langsung yang terdiri (1) Budaya Organisasional → Kepuasan Kerja, (2) Budaya

Organisasional → *Intention to Leave*, (3) *Leader Member Exchange* → *Intention to leave*, (4) Kepuasan kerja → *intention to leave*; dan pengaruh tidak langsung yaitu budaya organisasional → kepuasan kerja → *intention to leave*.

a. Pengaruh langsung

Hasil uji pengaruh langsung antar variabel disajikan pada tabel di bawah.

Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Budaya Organisasional	<i>Leader Member Exchange</i>	Kepuasan kerja	<i>Intention to leave</i>
Kepuasan Kerja	0,727	0,000	0,000	0,000
<i>Intention to leave</i>	-0,657	0,077	0,753	0,000

Berdasarkan tabel di atas, melalui cara membaca kolom memprediksi baris (kolom → baris) maka dapat dilihat pengaruh langsung Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,727 dan terhadap *Intention to Leave* sebesar -0,657. Pengaruh langsung LMX terhadap *Intention to Leave* sebesar 0,077. Sementara pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave* sebesar 0,753.

b. Pengaruh tidak langsung

Hasil uji pengaruh tidak langsung antar variabel disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Budaya Organisasional	<i>Leader Member Exchange</i>	Kepuasan kerja	<i>Intention to leave</i>
Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Intention to leave</i>	0,547	0,000	0,000	0,000

Tabel di atas menunjukkan (kolom → baris) pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap *Intention to Leave* melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,547.

Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung Budaya Organisasi terhadap *Intention to Leave* yang dimediasi Kepuasan Kerja berbanding terbalik dengan hubungan langsungnya, artinya peran kepuasan kerja sebagai mediasi bertolak belakang dengan hubungan langsungnya.

c. Pengaruh total

Berdasarkan uraian tabel di atas, pada variabel Budaya Organisasional pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Selanjutnya pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen ialah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Pengaruh Total

	Budaya Organisasional	<i>Leader Member Exchange</i>	Kepuasan kerja	<i>Intention to leave</i>
Kepuasan Kerja	0,727	0,000	0,000	0,000
<i>Intention to leave</i>	-0,110	0,077	0,753	0,000

Berdasarkan tabel di atas, kepuasan kerja yang memiliki nilai tinggi dalam mempengaruhi *intention to leave*. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang diberikan pada karyawan dalam organisasi ini akan memberikan pengaruh yang besar dan signifikan bagi *intention to leave* karyawan.

### 7. *Squared Multiple Correlation (SMC)*

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

Tabel 4.19 Hasil *Squared Multiple Correlation*

	Estimate
Kepuasan Kerja	0,528
<i>Intention to leave</i>	0,275

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

- a. Variabel Kepuasan Kerja. Nilai R square variabel motivasi adalah 0,528 yang menunjukkan besar kontribusi yang diberikan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 52,8% sedangkan sisanya sebanyak 47,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel independen tersebut.
- b. Variabel *Intention to leave*. Nilai R square variabel *Intention to leave* adalah 0,275 yang menunjukkan kontribusi yang diberikan Budaya Organisasi, LMX, dan Kepuasan Kerja terhadap *Intention to leave* adalah sebesar 27,5% sedangkan sisanya sebanyak 72,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti.

## E. Uji Hipotesis dan Pembahasan

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

### 1. Hasil Estimasi Model

Hasil uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis

	Estimate Standardized	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KK <--- BO	0,727	0,168	5,457	***	Signifikan
IL <--- BO	-0,657	0,211	-2,925	0,003	Signifikan
IL <--- KK	0,753	0,187	3,006	0,003	Signifikan
IL <--- LMX	0,077	0,194	0,459	0,646	Tidak Signifikan

Berdasarkan tabel hasil estimasi di atas nilai P akan dibandingkan dengan nilai kritis 0,05. Apabila nilai P *value* < 0,05 maka dinyatakan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis penelitian diterima, sedangkan jika nilai P *value* melebihi 0,05 maka dinyatakan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis penelitian ditolak.

### 2. Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

#### a. Uji Hipotesis 1

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 1 penelitian yang diajukan ( $H_1$ ) adalah sebagai berikut:

**$H_1$ : Budaya Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Intention To Leave***

Artinya, semakin kuat budaya organisasional maka semakin menurunkan *intention to leave* karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan diketahui nilai *P value* sebesar 0,003 mempunyai nilai di bawah nilai kritis 0,05. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Arahnya negatif karena nilai *Estimate Standardized* sebesar -0,657 (negatif). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cronley dan Kim (2017), Omeluzor (2018) bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Menurut MacIntosh & Doherty (2010) budaya organisasional telah terbukti memainkan peran kunci dalam tingkat retensi yang lebih tinggi di antara personel. Menurut Omeluzor (2018) unsur-unsur budaya tertentu lebih bermakna bagi niat untuk pindah karena tingkat keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasional yang tidak menguntungkan. Budaya organisasional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap rendahnya niat karyawan untuk

berpindah, dimana saat persepsi karyawan terhadap budaya organisasi tinggi, maka *turnover* karyawan rendah.

#### **b. Uji Hipotesis 2**

Berdasarkan model pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 2 penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: *Leader member exchange* berpengaruh negatif terhadap *Intention To Leave***

Artinya, semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan, maka semakin rendah keinginan bawahan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan hasil pengolahan diketahui nilai *P value* 0,646 di atas nilai kritis 0,05. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa hipotesis 2 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap *Intention to Leave*.

Dari hasil pengolahan data ini hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Liu dkk. (2013) bahwa gaya kepemimpinan *leader-member exchange* (LMX) menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan pada *turnover intention*.

Data tersebut menunjukkan bahwa LMX yang kuat tidak secara langsung menghasilkan *Intention to Leave* dari karyawan menjadi rendah.

#### **c. Uji Hipotesis 3**

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 3 penelitian yang diajukan (H<sub>3</sub>) adalah sebagai berikut:

### **H<sub>3</sub>: Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Artinya, semakin kuat Budaya Organisasional maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan tabel 4.24 diketahui nilai *P value* (\*\*\*) mempunyai nilai di bawah nilai kritis 0,05 dan nilai *Estimate Standardized* sebesar 0,727 (positif). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa hipotesis 3 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil pengolahan data ini hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lund (2003), Lok dan Crawford (2004), Bigliardi dkk. (2012), MacIntosh dan Doherty (2010), Cronley dan Kim (2017) bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Data pada statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor mean variabel budaya organisasional sebesar 4,17 yang termasuk kategori tinggi dan skor *mean* variabel kepuasan kerja sebesar 3,86 juga termasuk kategori tinggi. Data ini mendukung bahwa budaya organisasional yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang semakin tinggi, demikian pula hal sebaliknya.

Jadi semakin kuat budaya organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan merasa organisasi selalu menekankan untuk selalu kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko dan menuntut

cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena organisasi bergerak di bidang pendidikan maka sebagian besar proses pekerjaan berhubungan langsung dengan aktivitas akademis. Menurut Wallach (1983) yang dikutip dalam (Bigliardi dkk., 2012) bahwa kepuasan kerja tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2011) bahwa ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh semua karyawan maka akan menciptakan budaya organisasional. Budaya yang dihasilkan bisa menjadi budaya yang kuat atau budaya yang lemah, dimana budaya tersebut akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **d. Uji Hipotesis 4**

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis 4 penelitian yang diajukan ( $H_4$ ) adalah sebagai berikut:

**$H_4$ : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* / *turnover intention***

Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan kata lain, semakin sejahtera karyawan di sebuah organisasi maka membuat karyawan akan betah di organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan tabel 4.24 diketahui nilai *P value* 0,003 di bawah nilai kritis 0,05 dan nilai *Estimate Standardized*

sebesar 0,753 (positif). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Intention to Leave*. Artinya semakin puas seorang karyawan maka keinginan untuk keluar tetap tinggi.

Robbin (2008) berpendapat bahwa karyawan dengan usia muda memiliki keinginan lebih kuat untuk melakukan turnover intention dari perusahaan, sementara jika semakin tua akan semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Mengingat mayoritas karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta memiliki rentang usia 21-25 tahun, maka hal tersebut dapat terjadi.

Dari hasil pengolahan data ini hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Abouraiia & Othman (2017), Cronley & Kim (2017) yang menyatakan ada pengaruh negatif yang signifikan antara aspek kepuasan kerja terhadap niat perputaran karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan adanya alternatif pekerjaan lain, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting seorang pekerja untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

## **F. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa implikasi manajerial yang dapat ditindaklanjuti sebagai sebuah kebijakan sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* pada karyawan kontrak Perguruan Tinggi

Muhammadiyah di Yogyakarta, yang artinya adalah semakin kuat budaya organisasional maka semakin menurunkan *intention to leave* karyawan. Dari temuan tersebut maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah meningkatkan budaya organisasional terutama pada indikator orientasi tim agar *intention to leave* karyawan kontrak pada universitas Muhammadiyah di Yogyakarta dapat menurun.

2. Diketahui bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta, yang artinya adalah semakin kuat budaya organisasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sehingga implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah berupaya dan memberikan dukungan untuk meningkatkan budaya organisasional dengan indikator perhatian terhadap hal kecil, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, dan keagresifan. Hal ini dilakukan agar kepuasan kerja karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta dapat meningkat.
3. Diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Intention to Leave*. Yang artinya, dampak kepuasan kerja ini berpengaruh pada niat untuk mengundurkan diri. Robbin (2008) berpendapat bahwa karyawan dengan usia yang masih muda cenderung memiliki keinginan lebih kuat untuk melakukan *turnover intention* dari perusahaan, sehingga walaupun kepuasan kerja meningkat maka memberikan dampak *intention to leave* seseorang

karyawan yang masih muda juga meningkat. Sementara jika untuk karyawan dengan usia yang semakin tua maka akan semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Mengingat bahwa mayoritas usia karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta ini adalah usia 21-25 tahun dimana merupakan generasi millennial, maka hal ini dapat terjadi. Oleh karena itu keterbukaan atasan dengan karyawan untuk berdiskusi dan membentuk komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan diperlukan agar dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain usia, faktor-faktor lain seperti kondisi bursa kerja, peluang pekerjaan alternatif lainnya, dan status pekerjaan tetap yang ditawarkan perusahaan lain menjadi rintangan yang penting bagi keputusan aktual seorang karyawan untuk berniat meninggalkan pekerjaannya.

4. Diketahui bahwa *leader member exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Yang artinya, *leader member exchange* tidak memberikan pengaruh terhadap *intention to leave* pada karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta, hal ini dapat disebabkan oleh status karyawan kontrak yang tidak memiliki jenjang karir yang jelas dalam pekerjaannya.