

**ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE
DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER
INTENTION YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN AFEKTIF DI PT.
BANK BRI CABANG PURWOKERTO**

Skripsi



Oleh :

Nama : Haikal Fikri
Nomor Mahasiswa : 14311675
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

Analisis Pengaruh *Organizational Learning Culture* dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi Komitmen Afektif di Bank BRI Cabang, Purwokerto, Jawa Tengah

SKRIPSI

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

Ditulis Oleh :

Nama : Haikal Fikri
Nomor Mahasiswa : 14311675
Jurusan : Manajemen
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2019**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 18 Maret 2019

Haikal Fikri, liti,
METERAI TEMPEL
44293AFFA4860092
6000
SATU RIBU RUPIAH
Haikal Fikri



HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Analisis Pengaruh *Organizational Learning Culture* dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Komitmen Afektif di Bank BRI Cabang Purwokerto, Jawa Tengah.

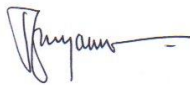
Ditulis Oleh:

Nama : Haikal Fikri
Nomor Mahasiswa : 14311675
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 8 Maret 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Titik Nurbiyati Dra., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

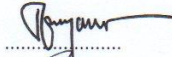
**ANALISIS PENGARUH ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE DAN
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION
YANG DIMEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI PT BANK BRI CABANG
PURWOKERTO**

Disusun oleh : **HAIKAL FIKRI**
Nomor Mahasiswa : **14311675**

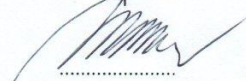
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 10 April 2019

Penguji/Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.

MOTTO

**“Your dream has power. Your Vision and Dream will help you to be focused.
Your vision and dream will keep you going through your darkest hour.”**

“Change the way you see things, and the things you see will change.”

“Quitters Never Win and Winners Never Quit.”

“A lesson to learn from an eagle use the winds of resistance to soar higher”



Analisis Pengaruh *Organizational Learning Culture* dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Komitmen Afektif.

Haikal Fikri

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

14311675@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* di mediasi oleh komitmen afektif pada Bank BRI Cabang Purwokerto, Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan yang ada Bank BRI Cabang Purwokerto, Jawa Tengah. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 100 karyawan yang ada di Bank BRI Cabang Purwokerto, Jawa Tengah. Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan dari *organizational learning culture* terhadap *turnover intention*, terdapat pengaruh positif signifikan dari *organizational learning culture* terhadap komitmen afektif, terdapat pengaruh negatif signifikan dari persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*, terdapat pengaruh positif signifikan dari persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif, kemudian terdapat pengaruh negatif signifikan dari komitmen afektif terhadap *turnover intention*. Selain itu, ditemukan komitmen afektif dapat memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dengan *turnover intention*. Begitu juga komitmen afektif dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *turnover intention*.

Kata Kunci: *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, *turnover intention*.

Analysis of the Effect of Organizational Learning Culture and Perceived Organizational Support on Turnover Intention which is mediated by Affective Commitment.

Haikal Fikri

Management, Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia

14311675@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational learning culture and perceived organizational support for turnover intention mediated by affective commitment at BRI Bank Purwokerto Branch, Central Java. This research was carried out to existing employees of BRI Bank Purwokerto Branch, Central Java. Using a quantitative approach, this research data was collected from 100 employees at the BRI Bank Purwokerto Branch, Central Java. Partial least square (PLS) is used to test the hypothesis in this study using SmartPLS 3.0. The results of this study found that there is a significant negative effect of organizational learning culture on turnover intention, there is a significant positive effect of organizational learning culture on affective commitment, there is a significant negative effect of perceived organizational support for turnover intention, there is a significant positive influence on perceived organizational support for affective commitment, then there is a significant negative effect of affective commitment to turnover intention. In addition, found that affective commitment can mediate the relationship between organizational learning culture and turnover intention. Likewise affective commitment can mediate the relationship between perceived organizational support and turnover intention.

Keywords: *organizational learning culture, perceived organizational support, affective commitment, turnover intention.*

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur akan selalu terpanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah mengangkat harkat derajat manusia dengan ilmu dan amal. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah limpahkan atas nabi Muhammad SAW, pemimpin seluruh umat manusia, dan semoga pula tercurah limpahkan kepada keluarga dan para sahabatnya yang menjadi sumber ilmu dan hikmah.

Alhamdulillahirabbilalamiin, Dengan segala kuasa Allah SWT penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Analisis Pengaruh Organizational Learning Culture dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention yang dimediasi Komitmen Afektif di PT. Bank BRI Cabang Purwokerto”.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak dan Ibuku tercinta, terima kasih atas dukungan, motivasi, dorongan dan doa untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Serta adik perempuanku yang telah mendoakan dan memberi semangat untuk

Menulis Skripsi.

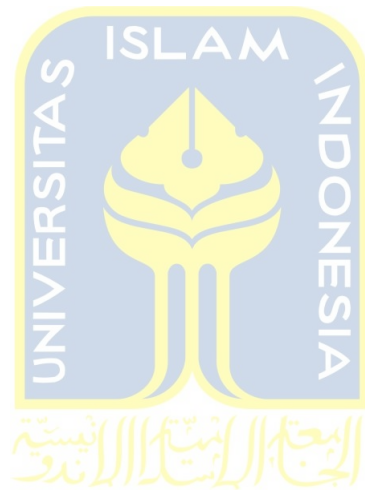
4. Bapak Fathul Wahid S.T., M.Sc., PhD., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., PhD., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., PhD., selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Ibu Titik Nurbiyati, Dra., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar mendampingi dalam berjuang dan berproses mengerjakan skripsi.
8. Teman-teman Volunter Taman Bacaan Masyarakat Angkringan Uyee yang telah berjuang bersama-sama mewujudkan komunitas literasi untuk masyarakat.
9. Teman komunitas Sedekah Sekitar UII yang bersama sama berjuang untuk kepedulian sosial, semoga mendapat keberkahan ridhoNya.
10. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, sharing, dan kerjasama dalam penyelesaian skripsi.

Sebagai Penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamu 'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh.

Yogyakarta, 18 Maret 2019

Haikal Fikri



DAFTAR ISI

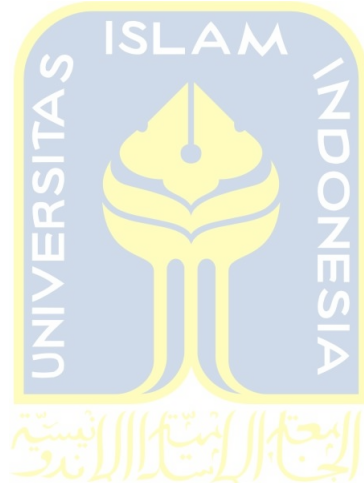
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
BERITA ACARA SKRIPSI	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II	11
KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.1.1 Penelitian Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Turnover Intention	11
2.1.2 Penelitian Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap	

Komitmen Afektif	15
2.1.3 Penelitian Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention	18
2.1.4 Penelitian Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif	21
2.1.5 Penelitian Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Turnover Intention	24
2.2 Landasan Teori	42
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	42
2.2.2 Turnover Intention	43
2.2.3 Organizational Learning Culture	46
2.2.4 Persepsi Dukungan Organisasi	55
2.2.5 Komitmen Afektif	59
2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian	65
2.3.1 Hubungan Organizational Learning Culture dengan Turnover Intention	65
2.3.2 Hubungan Organizational Learning Culture dengan Komitmen Afektif	66
2.3.3 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dengan Turnover Intention	66
2.3.4 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dengan Komitmen Afektif..	67
2.3.5 Hubungan Komitmen Afektif dengan Turnover Intention	67

2.3.6 Hubungan Organizational Learning Culture terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh Komitmen Afektif	68
2.3.7 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh Komitmen Afektif	69
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian	70
2.5 Hipotesis Penelitian	71
BAB III	72
METODE PENELITIAN	72
3.1 Pendekatan Penelitian	72
3.2 Profil Perusahaan	72
3.2.1 Lokasi Penelitian	74
3.2.2 Visi, Misi, Tujuan Perusahaan	74
3.3 Variabel Penelitian	75
3.4 Definisi Operasional	77
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	80
3.5.1 Populasi	80
3.5.2 Sampel	80
3.6 Jenis Data	80
3.7 Metode Pengumpulan Data	81
3.8 Metode Analisis Data	82
3.8.1 Analisis Deskriptif	82
3.8.2 Analisis <i>Structral Equitation Modeling</i>	82

3.8.3 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	83
3.8.4 Tahapan Analisis PLS – SEM	84
BAB IV	94
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	94
4.1 Pengumpulan Data	94
4.2 Analisis Deskriptif	94
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	94
4.3 Analisis Data	101
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	102
4.3.2 Analisis Model Struktural (<i>Structural Model</i>)	110
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi	115
4.4 Pembahasan	122
4.4.1 Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap <i>Turnover Intention</i>	122
4.4.2 Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Komitmen Afektif	122
4.4.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention	123
4.4.4 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif	124
4.4.5 Pengaruh Komitmen Afektif dengan Turnover Intention	125
4.4.6 Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif antara <i>Organizational Learning</i>	

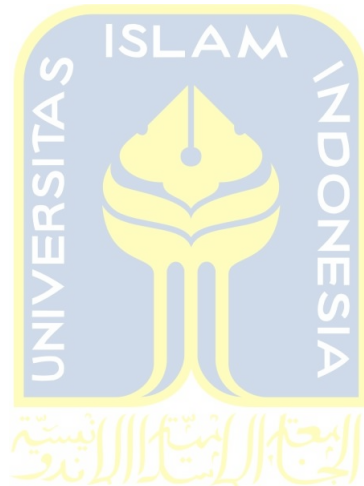
<i>Culture</i> dengan <i>Turnover Intention</i>	126
4.4.7 Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif antara Persepsi Dukungan	
Organisasi dengan <i>Turnover Intention</i>	127
BAB V	129
5.1 Kesimpulan	129
5.2 Saran	131
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN	141



DAFTAR TABEL

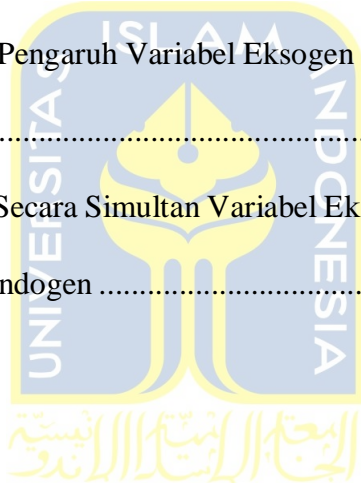
Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	28
Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.1 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran	91
Tabel 3.2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural	93
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner	94
Tabel 4.2 Karakteristik Responden	95
Tabel 4.3 Interval Kelas	96
Tabel 4.4 Variabel Eksogen <i>Organizational Learning Culture</i>	97
Tabel 4.5 Variabel Eksogen Persepsi Dukungan Organisasi	98
Tabel 4.6 Variabel Mediasi Komitmen Afektif	100
Tabel 4.7 Variabel Endogen Turnover Intention	101
Tabel 4.8 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen <i>Organizational Learning Culture</i>	103
Tabel 4.9 Nilai Loading Factor Variabel Eksogen Persepsi Dukungan Organisasi	104
Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Komitmen Afektif	104
Tabel 4.11 Nilai Factor Loading Variabel Endogen <i>Turnover Intention</i>	105
Tabel 4.12 Rangkuman Nilai Loading Factor	105
Tabel 4.13 Nilai Cross Loading	107
Tabel 4.14 Konstruk Reliabilitas dan Validitas	109
Tabel 4.15 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	110

Tabel 4.16 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	111
Tabel 4.17 <i>Patch Coefficient</i>	114
Tabel 4.18 Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama	117
Tabel 4.19 Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua	118
Tabel 4.20 <i>Total Effect</i>	119
Tabel 4.21 <i>Specific Indirect Effects</i>	120
Tabel 4.22 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	121



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	70
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	75
Gambar 4.1 Pengujian Measurement Model	102
Gambar 4.2 Model Modifikasi	105
Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping	109
Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural	112
Gambar 4.5 Pengujian pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen	117
Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi	118
Gambar 4.7 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen	119



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	142
Lampiran 2	Tabulasi Data Mentah	151
Lampiran 3	Analisis Deskriptif	164
Lampiran 4	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	165
Lampiran 5	Hasil Uji Outer Model	168
Lampiran 6	Hasil Uji Inner Model	172
Lampiran 7	Surat Izin Penelitian	175
Lampiran 8	Struktur Organisasi BRI	177



BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini, perkembangan teknologi sangat pesat dimana berpengaruh pada kebutuhan akan sumber daya manusia bagi organisasi. Tren digitalisasi menyentuh semua lini kehidupan baik dalam pola hidup, cara kerja, serta tatanan sosial dalam masyarakat. Menggeliatnya teknologi juga menimbulkan dampak kepada organisasi, khususnya perbankan. Perbankan saat ini mengalami disrupsi teknologi, dimana perbankan harus merombak model bisnis menjadi *banking digital* serta kebutuhan SDM yang relevan. Hal ini menimbulkan tingkat *turnover* pada karyawan bank. Karyawan di bank mengalami penyusutan. Riset CNBC Indonesia memaparkan dikarenakan disrupsi teknologi dimana bank harus melakukan efisiensi dengan pengurangan kantor cabang serta mengurangi jumlah pegawai dan ini dilakukan untuk menyambut disrupsi teknologi. Fenomena yang terjadi ini, Bank melakukan sejumlah program transformasi untuk menambah skill serta pengembangan keahlian digital untuk karyawan untuk menyesuaikan perkembangan zaman. Serta memberi kesempatan karyawan bank untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan membaca perubahan yang terjadi di dunia kerja.

Bank BRI merupakan salah satu Bank BUMN terbesar di Indonesia. Saat ini BRI tengah gencar melakukan transformasi digital dan dampaknya jumlah karyawan BRI berkurang. BRI sendiri sudah melakukan proses transformasi digital dalam beberapa tahun terakhir. Pada 2016, BRI memiliki 130.000 karyawan. Selama

tiga tahun terakhir jumlah karyawan berkurang 5.000 orang, sehingga sekarang tinggal 125.000 (beritasatu.com). Perubahan BRI ke arah budaya belajar secara digital, model kerja kolaboratif. Dengan budaya digital ini, maka BRI memakai cara baru bekerja dengan berpikir secara *customer centric*. Budaya digital ini sebagai *new value*, dimana berpikir melakukan inovasi dan kolaborasi sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif bagi BRI (cnbcindonesia.com).

Di era globalisasi yang semakin dinamis, sebuah organisasi harus selalu mengikuti isu dan berbagai permasalahan terkait manajemen sumber daya manusia untuk menjaga keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu isu yang harus dihadapi adalah *turnover*, *turnover* menjadi permasalahan penting dalam manajemen sumber daya manusia ketika organisasi dihadapkan dengan kekurangan keterampilan (Derek *et al.* 2008). Sebab keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawannya (Snell dan Bohlander, 2013).

Turnover intention merupakan keinginan yang disadari dan disengaja untuk meninggalkan organisasi (Tett dan Meyer, 1993). *Turnover* dibagi menjadi 2 kategori yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Abbasi dan Holman, 2000). *Voluntary Turnover* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atas keinginannya sendiri. Sedangkan *involuntary turnover* merupakan niat karyawan meninggalkan organisasi atas permintaan organisasi (Allen *et al.* 2010). Permasalahan *turnover* bagi perusahaan harus ditanggapi secara cepat dan tepat.

Voluntary turnover telah diteliti dan dijadikan sebuah obyek bagi peneliti terkait permasalahan SDM dan *organizational behaviour* (Mitchel *et al.* 2001, Rao dan Argote, 2006). Akibat dari *turnover* yang kategori *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* organisasi menanggung dampaknya seperti kehilangan karyawan dengan keahlian yang sulit dicari, berbagai biaya penggantian mempengaruhi seperti rekrutmen, orientasi pelatihan, administrasi, seleksi, kegiatan operasional dan kerja sama tim menjadi terganggu (Derek *et al.* 2008, Loi *et al.* 2006).

Turnover merupakan isu yang sangat serius bagi karyawan dan organisasi. Sehingga selain mempengaruhi biaya juga berpengaruh pada berkurangnya produktivitas dan kehilangan pengetahuan yang penting bagi organisasi (Biron *et al.* 2013). Penelitian terkait *turnover intention* sudah digunakan oleh para peneliti untuk menguji berbagai variabel seperti *psychological empowerment* (Islam *et al.*, 2014; 2016), *job satisfaction* (Islam *et al.* 2014; Sudarat dan Montree, 2015), *organizational citizenship behaviour* (Islam *et al.* 2016; Patricia *et al.* 2016), *perceived social support* (Fazio *et al.* 2017), *cooperative learning* (Tseng dan Yu, 2016), *person job-fit* (Tseng dan Yu, 2016) dan *Job security* (Yui-tim wong, 2017).

Organisasi harus melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia untuk jangka panjang demi menjaga keunggulan kompetitif organisasi. Pengembangan terkait *human capital* menjadi sebuah prioritas bagi organisasi untuk mengembangkan talenta yang berpotensi agar meningkatnya daya saing sebuah organisasi (Balot *et al.* 2006). Untuk bisa bertahan di tengah persaingan yang kompetitif, organisasi perlu melakukan adaptasi agar bisa *survive* dan

sustainable. Mencapai tujuan tersebut, organisasi perlu menciptakan budaya pembelajaran organisasi yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuannya (Islam *et al.* 2016). *Organizational learning culture* didefinisikan organisasi yang memiliki keterampilan dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk mendapatkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 1993). *Learning organization* didasarkan pada keyakinan bahwa dengan belajar bersama, anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif (Yeo, 2005).

Berbagai literatur, *organizational learning* dan *learning organization* merupakan dua hal yang berbeda (Ortenblad, 2001). Pertama *organizational learning* sebagai proses pembelajaran, *learning organization* sebagai bentuk organisasi (Tsang, 1997), kedua *organizational learning* secara alami terjadi dalam suatu organisasi, *learning organization* membutuhkan pengembangan (Dodgson, 1993). Ketiga, *organizational learning* muncul pertanyaan deskriptif dan akademik, sedangkan *learning organization* perlu dikembangkan dari tuntutan perspektif dan praktis (Easterby-Smith, 1997). Untuk membedakan dua konsep ini ditambah dua faktor tambahan yaitu berdasarkan siapa yang belajar dan lokasi pengetahuan (Blackler, 1995). Fokus *organizational learning* pada peserta secara individu dan pengetahuan dalam individu, sedangkan *learning organization*, peserta didik individu, kelompok, dan tingkat organisasi, dan pengetahuan bukan hanya individu tetapi juga dalam organisasi (Kontoghiorghes *et al.* 2005).

Pendekatan yang digunakan adalah konsep *learning organization*. Karena konsep ini sangat menarik bagi pengembangan sumber daya manusia karena memiliki potensi untuk memperluas peran individu untuk memasukkan tidak hanya mengubah ambang batas keterampilan dalam organisasi, tetapi juga untuk menjadi mitra dalam transformasi seluruh organisasi (Marsick dan Watkins, 1992). Esensi penting dari *learning organization* dimana organisasi mempersiapkan *human capital* menjadi pembelajar secara kontinyu, menghadapi perubahan dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi dan tantangan modern, harus mampu melembagakan pembelajaran dalam organisasi (Shahram *et al.* 2013). *Learning organization* terjadi kondisi sesama individu bersepakat terhadap visi yang sama. Dimana individu merasakan dan mengartikan lingkungan yang berubah. Serta menghasilkan pengetahuan baru yang mereka gunakan, dan selanjutnya, menciptakan produk dan jasa yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Marsick dan Watkins, 1999 dalam Yang *et al.* 2004). Konsep *learning organization* menitik beratkan pada pembelajaran individu di tingkatan level seperti *individual level*, *team level*, dan *organization level* (Marsick dan Watkins, 2003). Selain *learning organization* bagi kemajuan karyawan, aspek yang perlu diperhatikan adalah dukungan organisasi (Islam *et al.* 2013).

Dukungan organisasi dikenal istilah *perceived organizational support*. Konsep persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai keyakinan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan individu dalam organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa keyakinan global dibentuk oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka

menghargai kontribusi mereka dan prihatin untuk kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.* 1986). Berdasarkan *social exchange theory* karyawan bertindak atas dasar norma timbal balik untuk mencari keseimbangan antara kelayakan orientasi mereka terhadap organisasi dan orientasi organisasi terhadap mereka (Cropanzano & Mitchell, 2005). Karyawan dengan dukungan organisasi yang tinggi bahwa organisasi akan memberikan bantuan saat diperlukan, mengakui kontribusi mereka, dan mempertimbangkan kesejahteraan mereka. Berdasarkan norma timbal balik, karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi merasa berkewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Persepsi dukungan organisasi dimulai dari proses pertukaran sosial di mana karyawan merasa berkewajiban membantu organisasi mencapai sasaran dan tujuannya serta berharap bahwa peningkatan upaya atas nama organisasi akan menghasilkan imbalan yang lebih besar. Juga dapat memenuhi kebutuhan sosio emosional, menghasilkan identifikasi dan komitmen yang lebih besar bagi organisasi, keinginan yang meningkat untuk membantu organisasi agar berhasil, dan kesejahteraan psikologis yang lebih besar (Kurtosis *et al.* 2015). Dengan ini karyawan terlibat dalam upaya yang berhubungan dengan pekerjaan yang lebih besar, yang menghasilkan kinerja dalam peran yang meningkat dan kinerja ekstra yang membantu organisasi. Dengan komitmen afektif karyawan dapat menyeimbangkan dalam hubungan mereka dengan organisasi serta mengembangkan sikap dan perilaku yang menguntungkan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi (Eisenberger *et al.* 2001). Persepsi dukungan

organisasi berhubungan positif dengan keterikatan emosional karyawan, afiliasi dan penghargaan (Sharma & Dhar 2016).

Komitmen afektif didefinisikan komitmen yang terlibat secara emosional dengan organisasi dan merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk tingkat kesuksesan organisasi serta menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi, sikap kerja yang positif, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi (Meyer dan Allen, 1997 dalam Becky dan Stephen, 2006). Komitmen afektif sebagai penentu dasar dedikasi dan loyalitas karyawan (Meyer dan Allen, 1990, 1991). Jenis komitmen ini menempati posisi penting karena menangkap makna dasar komitmen, yang merupakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi dan menanamkan hubungan yang paling konstan dalam jaringan nomologinya (Cohen, 2003 dalam Jyoti dan Rajib, 2016). Berdasarkan norma timbal balik bahwa karyawan mencari keseimbangan dalam hubungan pertukaran mereka dengan organisasi dan persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif (Kim *et al.* 2016). Ketika organisasi dianggap menghargai dan peduli dengan karyawan, maka karyawan merasa berkewajiban untuk mengembalikan kepedulian dengan mengembangkan komitmen afektif (Tsui *et al.*, 1997). Mengenai peningkatan diri, teori dukungan organisasi menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memenuhi kebutuhan sosio-emosional seperti *Self-esteem*, dan dukungan emosional, yang mengarah ke identifikasi organisasi yang lebih besar yang, pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen afektif organisasi (Marique *et al.*, 2013).

Penelitian tentang pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* mempunyai hubungan negatif signifikan, menjelaskan bahwa ketika

organisasi menciptakan lingkungan pembelajaran dimana proses pengetahuan, kreativitas, kolaborasi, kerja tim memiliki nilai dan kontribusi kolektif sehingga dapat mereduksi intensi *turnover* karyawan (Islam *et al.* 2014 ; 2016, Sudarat dan Montree 2015), *organizational learning culture* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, hal ini menjelaskan organisasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan menciptakan ruang umum untuk karyawan di mana membuat hubungan dengan orang lain di dalam dan diluar organisasi dapat menumbuhkan budaya kolaboratif (Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016, Milan Delic *et al.* 2017; Jagadesswara dan Bhanu, 2018). Komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (Yui-tim Wong *et al.* 2015; Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016; Yui-tim Wong, 2017). Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif (Casimir *et al.* 2014; Jyoti dan Rajib 2016; Owais dan Jamid, 2017). Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (Lu-Ming dan Wei-Yu 2016; Fazio *et al.*, 2017; Yui-Woon Wong dan Yui-tim Wong, 2017). Alasan penelitian ini adalah meneliti keterkaitan *turnover intention* dengan perubahan transformasi budaya belajar digital yang dilakukan BRI dan dukungan BRI terhadap karyawan mengenai perubahan yang terjadi.

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah *organizational learning culture* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* ?

2. Apakah *organizational learning culture* mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif ?
3. Apakah persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*?
4. Apakah persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif ?
5. Apakah komitmen afektif mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* ?
6. Apakah *organizational learning culture* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif ?
7. Apakah persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif ?

1.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap komitmen afektif.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif.

1.3 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademis

Sebagai informasi dan pengetahuan yang dapat meningkatkan pemahaman mengenai *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan *turnover intention*. Sehingga harapannya penelitian ini bisa memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen khususnya MHRM. Juga diharapkan penelitian ini menjadi pembelajaran penting bagi penulis dalam mengkaji teori dan praktek.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan dan pedoman bagi perusahaan – perusahaan yang berkaitan dengan *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan *turnover intention*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu dari variabel *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan *turnover intention*. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya

2.1.1. Penelitian pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap

Turnover Intention.

1.) Islam *et .al* (2014)

Penelitian yang berjudul *Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: a mediation model* bertujuan untuk menguji hubungan antara *organizational learning culture*, *psychological empowerment*, komitmen afektif, dan *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan dengan subyek adalah 412 pekerja Malaysia-China yang bekerja di sektor bank dan asuransi. Metode penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

Data yang dikumpulkan melalui kuisioner dan menganalisisnya dengan *Structural Equation Model Assesment* (SEM) menggunakan *path coefficient* untuk menguji hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini. Penelitian ini menguji variabel *organizational learning culture* dan *psychological empowerment* sebagai anteseden

untuk sikap yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan yaitu kepuasan kerja, komitmen afektif dan *turnover intention*. Ditemukan hasil dari penelitian ini adalah *organizational learning culture* dan *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif serta berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa budaya pembelajaran organisasi meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar. Hubungan yang kuat dari *organizational learning culture* dan keterikatan psikologis dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan keinginan berpindah mengungkapkan bahwa perubahan sikap karyawan terhadap organisasi tergantung pada nuansa mereka mendapatkan sesuatu dari organisasi.

Manajer perlu untuk memberdayakan dan memberikan lingkungan di mana karyawan bisa belajar secara terus menerus dan mempromosikan budaya belajar dan memberdayakan karyawan sangat penting tidak hanya untuk meningkatkan tingkat kepuasan dan komitmen afektif tetapi juga untuk mempertahankan karyawan.

2.) Sudarat dan Montree (2015)

Penelitian yang berjudul *The mediating Effect of Job Satisfaction on Learning Organization Culture and Turnover Intention among Generation X Workers of Nonprofit Organization in Thailand* bertujuan untuk menguji efek mediasi kepuasan kerja antara hubungan *learning organization culture* dan *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan dengan subyek adalah 344 pekerja

Generasi X dari 32 organisasi nirlaba di Bangkok, Thailand. Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Dengan menggunakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hipotesis penelitian ini. Penelitian ini menemukan bahwa *learning organization culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja ditemukan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, *learning organization culture* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dan *learning organization culture* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dengan mediasi dari variabel kepuasan kerja.

Pekerja Generasi X yang bekerja di organisasi nirlaba di Thailand lebih puas dan komitmen ketika manajer mengembangkan *learning organization culture* dengan mekanisme pembelajaran yang positif untuk memberdayakan dan memberikan promosi bagi karyawan untuk mengembangkan diri secara terus menerus. Oleh karena itu, manajemen harus beradaptasi terhadap gagasan *learning organization culture* agar sesuai dengan era berbasis pengetahuan ketika mayoritas pekerja generasi X di organisasi nirlaba termotivasi oleh pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan. Manajemen organisasi nirlaba di Thailand harus mengembangkan budaya pembelajaran organisasi untuk memaksimalkan kepuasan kerja yang memainkan peran penting dalam meminimalkan *turnover* karyawan.

3.) Islam *et al.* (2016)

Penelitian yang berjudul *The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior* bertujuan untuk menguji hubungan antara *organizational learning culture*, *psychological empowerment*, komitmen afektif, OCB, dan *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan dengan subyek adalah 500 pekerja Malaysia-China yang bekerja di sektor bank dan asuransi. Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Dengan analisis *Structural Equation Model Assesment* (SEM) menggunakan LISREL untuk menguji hipotesis penelitian ini. Penelitian ini menemukan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, *organizational learning culture* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, *organizational learning culture* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, *organizational learning culture* juga berpengaruh positif signifikan terhadap OCB yang dimediasi oleh komitmen afektif. Ditemukan juga *psychological empowerment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, berpengaruh negatif signifikan yang dimediasi oleh komitmen afektif. Penelitian ini menggunakan lima variabel dalam penelitiannya dan memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dan menggunakan komitmen afektif sebagai variabel mediasi.

Organisasi perlu memiliki karyawan yang bisa melakukan pekerjaan di luar deskripsi formal mereka. Selain itu, untuk bertahan hidup di lingkungan yang

kompetitif, retensi karyawan sama pentingnya. Penelitian ini menjelaskan bahwa budaya belajar dan pemberdayaan dapat membantu karyawan untuk mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan perilaku peran mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning culture* dan *psychological empowerment* mengurangi niat karyawan meninggalkan organisasi dan meningkatkan perilaku OCB. Hubungan ini lebih lanjut dapat dijelaskan oleh komitmen afektif, peran mediasi variabel yang sama.

2.1.2. Penelitian pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap

Komitmen Afektif.

1.) Patricia Yin Yin Lau *et al.* (2016)

Penelitian yang berjudul *Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory* bertujuan untuk menguji budaya organisasi terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh *learning organization* sebagai persepsi bagi karyawan seberapa besar komitmen mereka bekerja. Penelitian ini melibatkan 516 karyawan dari 22 perusahaan yang terbagi dalam tiga golongan yang berpengaruh besar dalam skala ekonomi nasional Malaysia seperti bidang jasa, manufaktur, pertanian dari tiga negara bagian yaitu Penang, Johor Bahru, Selangor, and Kuala Lumpur. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Data dikumpulkan menggunakan kuisisioner dan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan alat AMOS versi 19.0 dalam menguji hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini

ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap *learning organization*, serta budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh *learning organization*.

Hal ini menjadi catatan penting bagi HRD mendorong nilai dalam komunikasi sehari-hari, urusan bisnis, dan hubungan antar karyawan. Toleransi kesalahan, keadilan, dan penekanan pada individu Hak merupakan komponen dari hubungan.. Toleransi kesalahan, keadilan, dan penekanan pada hak individu merupakan komponen dari norma-norma yang diinginkan dan praktek untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan.

2.) Delic *et .al* (2017)

Penelitian yang berjudul *Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment* bertujuan untuk menguji hubungan komitmen afektif dan kepemimpinan autentik terhadap *learning organization* dalam konteks kondisi transisi pasar. Penelitian ini melibatkan partisipan sebanyak 500 karyawan dari berbagai industri manufaktur dan perusahaan jasa dalam konteks kondisi transisi ekonomi. Metode penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

Data dari penelitian didapatkan dari pengisian kuisioner dan menggunakan *Structural Equation Model Assesment* (SEM) serta menggunakan reliabilitas dan validitas dalam menguji hipotesis dar penelitian ini. Dari penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan autentik dan *learning organization* berhubungan positif

signifikan terhadap komitmen afektif dalam konteks transisi ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan komitmen afektif mendorong perkembangan organisasi pembelajaran. Dalam ekonomi transisi, organisasi harus belajar bagaimana menghadapi kondisi lingkungan yang tidak menguntungkan.

Efek positif dari kepemimpinan otentik pada komitmen afektif menunjukkan bahwa karyawan merasa manajer Serbia sebagai pemimpin visioner. Selanjutnya, pengetahuan penting yang dibutuhkan bagi suatu organisasi untuk beroperasi dalam kondisi transisi ditanamkan oleh para pemimpin dan selanjutnya secara bersamaan dengan mekanisme organisasi, antara karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap karyawan, mendorong mereka untuk terus melakukan perbaikan. Juga, pemimpin cenderung memotivasi karyawan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru.

Peran pemimpin, serta komitmen karyawan untuk pengembangan pengetahuan yang memadai, sangat penting sebagai respon terhadap kondisi lingkungan tersebut. Namun, tidak mungkin bahwa karyawan akan benar-benar mengetahui pengetahuan di antara mereka sendiri dan melakukannya secara aktif. Ini adalah tanggung jawab untuk mengembangkan dan menyebarkan mekanisme motivasi dan pembelajaran di antara karyawan di seluruh organisasi.

3.) Jagadeeswara Reddy and Bhanu Sree Reddy (2018)

Penelitian yang berjudul *The Effect of Psychological Climate, Learning Culture on Affective Commitment – An Empirical Study In Indian Private Sector Banks* bertujuan untuk menguji hubungan iklim psikologis dan *learning culture*

terhadap komitmen afektif. Data penelitian ini terkumpul sebanyak 280 responden setelah menyebarkan 300 kuisioner terhadap responden. Obyek penelitian ini adalah tiga bank swasta yang berada di pusat kota di India.

Analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan aplikasi *Partial Least Square* (PLS) dan SPSS versi 22 dalam mengolah data dan menguji hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa iklim psikologis dan budaya pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.

Hal ini menunjukkan komitmen afektif berlaku di organisasi akan meningkatkan karyawan jika organisasi lebih peduli pada karyawannya. Selanjutnya fokus pada kebutuhan iklim psikologis, budaya belajar organisasi dan komitmen afektif. Dalam hal itu juga menguji efek mediasi budaya belajar antara iklim psikologis dan komitmen afektif. Oleh karena itu, ini menunjukkan bahwa memberikan psikologis yang lebih baik, budaya iklim dan budaya pembelajaran akan meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan. Alasan yang sedang dilakukan karyawan merupakan tanggung jawab kinerja organisasi.

2.1.3. Penelitian pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover*

Intention

1.) Lu-Ming Tseng dan Tsu Wei-Yu (2016)

Penelitian yang berjudul *How can managers promote salespeople's person-job fit? : The effects of cooperative learning and perceived organizational support* bertujuan untuk menguji hubungan pembelajaran kooperatif dan persepsi dukungan

organisasi sebagai variabel independen, *salespeople' person job-fit* sebagai variabel mediasi dan *intention to quit* sebagai variabel dependen. Penelitian ini melibatkan 313 responden dari enam perusahaan asuransi jiwa. Obyek penelitian ini adalah para pekerja penjual asuransi di Taiwan, Cina. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif .

Penelitian ini menggunakan Smart PLS 2.0 untuk menguji hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit*. Hasil lainnya menunjukkan pembelajaran kooperatif dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *salespeople subjective person job-fit*, dan *salespeople subjective person job-fit* berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit* . Dalam mencegah niat karyawan untuk keluar, organisasi seharusnya tidak hanya memperhatikan *person job-fit* pekerja tetapi juga membuat dukungan organisasi pasti cukup dan dirasakan oleh tenaga penjual. Hasil lain menegaskan rendahnya subjektif *person-job fit* secara signifikan akan meningkatkan niat tenaga penjualan untuk berhenti. Namun menyarankan bahwa pembelajaran kooperatif dan dukungan organisasi adalah mekanisme yang mengurangi masalah ini.

2.) John Fazio *et. al* (2017)

Penelitian yang berjudul *The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention* bertujuan untuk menguji hubungan *perceived social support*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan

turnover intention. Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 217 karyawan Rumah sakit. Penelitian juga menguji variabel efek langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Hasil dari penelitian ini adalah *perceived social support* dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* tanpa mediasi dari komitmen afektif. Dengan demikian, komitmen afektif hanya sebagian memediasi hubungan negatif antara dukungan dirasakan dan niat keluar anggota organisasi. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa ditingkatkan *perceived social support* mengurangi *turnover* karyawan lebih kuat, ketika komitmen afektif meningkat. Peran moderator komitmen afektif memiliki pengaruh kuat terhadap dukungan sosial dan mengurangi *turnover* karyawan pada tingkat komitmen afektif yang tinggi. Untuk karyawan yang berkomitmen tinggi, dukungan dari atasan bisa lebih berpengaruh daripada karyawan yang kurang berkomitmen.

3.) Yui-Woon Wong dan Yui-tim Wong (2017)

Penelitian yang berjudul *The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention : A test of two competing models* bertujuan untuk menguji hubungan *turnover intention*, persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif di perusahaan manufaktur di Guangdong, Cina. Total responden 410 karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan alat analisis SPSS untuk menguji hipotesis – hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini adalah keadilan distributif, kepercayaan dalam organisasi dan keamanan kerja berhubungan negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, komitmen afektif memediasi dampak keamanan kerja pada *turnover intention*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil lain juga persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi mempengaruhi intensi *turnover* terutama melalui komitmen afektif. Secara keseluruhan, persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif memediasi dampak keadilan distributif dan kepercayaan dalam organisasi dari *turnover intention*.

2.1.4. Penelitian pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap

Komitmen Afektif.

1.) Gian Casimir *et .al* (2014)

Penelitian yang berjudul *The relationships amongs leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance A social-exchange perspective* bertujuan untuk meneliti hubungan *leader member exchange*, persepsi dukungan organisasi terhadap *in role performance* yang dimediasi oleh komitmen afektif. Penelitian menggunakan obyeknya adalah di berbagai industri yang ada di China mulai dari *high-technology*, manufaktur, jasa dan pendidikan. Total responden berjumlah 428 pekerja, 234 laki

– laki dan 194 perempuan dari berbagai industri. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Dengan menggunakan alat analisis SPSS untuk menguji hipotesis – hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menemukan persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Dan juga menemukan hasil *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan emosional pada organisasi adalah ketika *leader member exchange* dan persepsi dukungan organisasi rendah dan tertinggi ketika *leader member exchange* dan persepsi dukungan organisasi tinggi ditentukan oleh afeksi individual anggota organisasi. Efek positif dari hubungan pemimpin-pengikut berkualitas tinggi pada komitmen afektif pengikut tampak ditingkatkan dalam konteks dukungan organisasi yang tinggi. Demikian pula, efek positif dari persepsi dukungan organisasi pada komitmen afektif tampak ditekankan ketika seorang pengikut memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin. Dengan ini disimpulkan bahwa organisasi perlu memikirkan cara-cara di mana komitmen afektif terhadap organisasi anggotanya dapat ditingkatkan karena menjadi pendorong utama dari kinerja peran anggota organisasi tersebut.

2.) Jyoti Sharma dan Rajib Lochan Dhar (2016)

Penelitian yang berjudul *Factors influencing job performance of nursing staff : Mediating role of affective commitment* bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif staf keperawatan dan terhadap

prestasi kerja mereka. Dengan tiga variabel independen yaitu *burnout*, *perceived organizational support*, *procedural justice*, *job performance* sebagai variabel dependen, dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan dengan subyek adalah 349 staff keperawatan dari enam Institusi Kesehatan Publik di Uttarakhand.

Dengan menggunakan AMOS versi 20, SPSS versi 20, dan *Structural Equation Model* (SEM) untuk menguji hipotesis – hipotesis dari penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif staff keperawatan di Institusi Kesehatan Publik. Temuan lain juga menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif signifikan dengan komitmen afektif. Sedangkan, dukungan organisasi dan keadilan prosedural menunjukkan hubungan positif signifikan dengan komitmen afektif berbeda dengan *burnout*. Selain itu, komitmen afektif memiliki dampak yang kuat pada kinerja pekerjaan dari staf keperawatan.

Berdasarkan penelitian ini Institusi Kesehatan Publik di India perlu mengurangi tingkat kelelahan, menciptakan dan meningkatkan lingkungan kerja yang mendukung dan adil untuk meningkatkan tingkat komitmen afektif dan kinerja staf keperawatan.

3.) Owais Nazir dan Jamid Ul Islam (2017)

Penelitian yang berjudul *Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement : An empirical check* bertujuan untuk menguji hubungan persepsi dukungan organisasi, keterlibatan

karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi di India. Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 410 karyawan dari berbagai Institusi Pendidikan Tinggi di New Delhi, India mulai dari tingkat departemen berbeda yaitu staf administrasi, fakultas, staf olahraga, dan teknisi komputer. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Menggunakan AMOS versi 20 untuk analisis dan menguji hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menemukan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, kinerja karyawan dan *employee engagement* secara simultan dan parsial. Hasil lebih lanjut mengungkapkan hubungan langsung serta (dimediasi oleh keterlibatan karyawan) hubungan tidak langsung dari dukungan organisasi yang dirasakan dengan kinerja karyawan dan komitmen afektif. Karena itu, dirasakan dukungan organisasi mempengaruhi keterlibatan karyawan secara positif dan keterlibatan karyawan pada gilirannya menunjukkan efek positif pada komitmen afektif dan kinerja karyawan.

2.1.5. Penelitian pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

1.) Yui-tim Wong *et .al* (2015)

Penelitian yang berjudul *An integrative model of turnover intention : Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures* bertujuan untuk menguji *turnover intention* sebagai anteseden, pengembangan integratif *turnover intention* diuji dengan berbagai variabel lain, dan menguji pengaruhnya terhadap *employee performance*. Penelitian ini melibatkan responden

sebanyak 247 karyawan yang bekerja di tiga perusahaan patungan (*Joint Venture*) di Cina. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif

Data penelitian diolah dengan menggunakan LISREL untuk menguji hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini adalah pengalaman kontekstual dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen afektif dapat mempengaruhi *turnover intention*. Diusulkan bahwa karyawan yang merasakan keadilan distributif, kepercayaan dalam manajemen dan keamanan kerja terkait dengan pengalaman organisasi serta dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen afektif, yang mana mempengaruhi *turnover intention* dan prestasi kerja.

Hasil empiris menunjukkan bahwa *turnover intention* memiliki dampak yang signifikan dan negatif pada kinerja karyawan, dan baik dukungan yang dirasakan organisasi (POS) dan komitmen afektif memiliki efek mediasi parsial antara kepercayaan dalam manajemen dan *turnover* karyawan. Persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

2.) Patricia Yin Yin Lau *et. al* (2016)

Penelitian yang berjudul *Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context* bertujuan untuk menguji hubungan *self-rated* dan OCB yang dimediasi komitmen afektif terhadap *intention to leave*. Penelitian ini dilakukan dengan obyek sebanyak 516 responden yang bekerja di berbagai industri utama di Malaysia mulai

dari jasa, manufaktur, perkebunan dan konstruksi yang mewakili ekonomi nasional Malaysia. Metode Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif

Hasil dari penelitian ini adalah komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap *self-rated* OCB dan *peer-rated* OCB dan hasil lain juga menjelaskan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to leave*.

Manajer sumber daya manusia perlu menyeimbangkan perspektif mereka ketika menerapkan norma-norma tertentu dalam organisasi yang mempromosikan perilaku warga organisasi. Seperti nilai perilaku kewargaan organisasi dapat meningkatkan niat untuk meninggalkan, perlu mengalihkan fokus mereka jika tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan. Namun, dari perspektif rekan, perilaku kewargaan organisasi adalah penting untuk mempromosikan harmoni sosial dan keberlanjutan kelompok. perilaku lebih penting daripada niat karyawan untuk meninggalkan. Dengan demikian, praktisi sumber daya manusia perlu mempertimbangkan kedua perspektif dengan memahami kebutuhan karyawan. praktik sumber daya manusia yang berbeda dapat diimplementasikan untuk menutup membagi ekonomi dan sosial antara kelompok-kelompok. Lingkungan eksternal menjadi lebih beragam dan kompetitif, dan lebih memperhatikan komitmen afektif yang dapat mengurangi *intention to leave*.

3.) Yui-tim Wong (2017)

Penelitian yang berjudul *Affective commitment, loyalty to supervisor and guanxi : Chinese employees in joint ventures and reformed state-owned enterprises*

bertujuan untuk menyelidiki dan membandingkan hubungan komitmen afektif, loyalitas kepada atasan dan guanxi antara pekerja Cina dalam usaha patungan (JV) dan badan usaha milik negara (BUMN). Penelitian ini melibatkan partisipan yang terdiri dari 255 karyawan dari tiga perusahaan patungan (*Joint Venture*) dan 253 karyawan dari tiga BUMN yang berada di Cina. Penelitian ini menggunakan enam variabel yang terdiri dari *job security*, *Subordinate-supervisor guanxi*, *loyalty supervisor*, *affective commitment*, OCB, dan *turnover intention*. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif.

Data dikumpulkan dalam bentuk kuisioner dan menggunakan LISREL serta ANOVA untuk menguji hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan perbedaan utama sikap dan perilaku karyawan dalam perusahaan patungan dan BUMN di Cina. Penelitian ini menunjukkan bahwa keamanan kerja mempengaruhi komitmen afektif karyawan dan efeknya mirip di perusahaan patungan dan BUMN. Selain itu, efek dari bawahan - pengawas *guanxi* pada loyalitas kepada supervisor adalah serupa pada kedua jenis organisasi. Hasil ini mengungkapkan praktek *guanxi* yang kira-kira sama di kedua perusahaan yaitu di perusahaan patungan dan BUMN di Cina, meskipun karyawan yang bekerja dalam konteks organisasi yang berbeda. Dan karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi dan disertai loyalitas pada atasan akan mengurangi *turnover intention* karyawan di dua perusahaan tersebut.

OCB dipengaruhi terutama oleh komitmen afektif mereka di BUMN, tetapi sangat dipengaruhi oleh kesetiaan kepada supervisor di JV. Efek dari komitmen afektif pada OCB berbeda dalam JV dan BUMN, kebijakan yang berbeda harus


diadopsi untuk meningkatkan OCB dalam dua jenis organisasi. *Guanxi* antara bawahan dan atasan adalah penting bagi karyawan di Cina, terlepas dari organisasi di mana mereka bekerja. Sebagai bawahan memiliki tingkat yang lebih tinggi *guanxi* dengan supervisor mereka, mereka juga akan mengembangkan tingkat yang lebih tinggi loyalitas kepada atasan, dan organisasi harus mendorong perkembangan hubungan erat antara atasan dan bawahan mereka. Dengan berkualitas tinggi *guanxi* setelah bekerja, JV dan BUMN mampu untuk memperoleh perilaku ekstra-peran pekerja di Cina.

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

NO	Nama/Tahun/Judul Penelitian/Sampel/Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi / Variabel	Kesimpulan
1	<p>Talat Islam <i>et .al</i> (2014) <i>Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: a mediation model</i></p> <p>Sampel : 412</p> <p>Lokasi : Malaysia</p> <p><i>Journal of Asia Business Studies</i> Vol. 8 No. 3 (2014) pp. 249 – 263</p>	<p>Penelitian bertujuan untuk menguji <i>organizational learning culture dan psychological empowerment</i> terhadap komitmen afektif dan <i>turnover intention</i> dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational learning culture</i> (Yang <i>et al.</i> 2004) - <i>Psychological empowerment</i> (Spreitzer, 1995) - Kepuasan Kerja (Camman <i>et al.</i> 1983) - Komitmen Afektif (Gellatly <i>et al.</i> 2004) - <i>Turnover Intention</i> (Lichtenstein <i>et al.</i> 2004) 	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa <i>organizational learning culture</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, serta berpengaruh</p>

				positif signifikan terhadap komitmen afektif, berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2	<p>Sudarat dan Montree (2015)</p> <p><i>The mediating Effect of Job Satisfaction on Learning Organization Culture and Turnover Intention among Generation X Workers of Nonprofit Organization in Thailand</i></p> <p>Sampel : 344</p> <p>Lokasi : Organisasi Nirlaba di Thailand</p> <p><i>International Journal of Behavioral Science</i> (2015), Vol. 10, Issue 1, 35-46</p>	<p>Menguji efek mediasi kepuasan kerja antara hubungan <i>organizational learning culture</i> dan <i>turnover intention</i>, selain itu juga menguji hubungan langsung antara <i>organizational learning culture</i> terhadap <i>turnover intention</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational learning culture</i> (Marsick dan Watkins, 2003) - Kepuasan Kerja (Spector, 1985) - <i>Turnover Intention</i> (Bluedorn, 1978) 	<p>Hasil dari penelitian ini menemukan <i>organizational learning culture</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>

3	<p>Islam <i>et al.</i> (2016) <i>The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior</i></p> <p>Sampel : 412</p> <p>Lokasi : Malaysia</p> <p><i>The Learning Organization</i> Vol. 23 No. 2/3, (2016) pp.156-169</p>	<p>Menguji hubungan <i>organizational learning culture</i> dan <i>psychological empowerment</i> terhadap OCB dan <i>turnover intention</i> yang dimediasi oleh komitmen afektif</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational learning culture</i> (Yang <i>et al.</i> 2004) - <i>Psychological empowerment</i> (Spreitzer, 1995) - Komitmen Afektif (Gellatly <i>et al.</i> 2004, Meyer dan Allen, 1996) - OCB (Podaskoff <i>et al.</i> 1993, Restuborg <i>et al.</i> 2008) - <i>Turnover Intention</i> (Lichtenstein <i>et al.</i> 2004) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa <i>organizational learning culture</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.</p>
4	<p>Patricia Yin Yin Lau <i>et al.</i> (2016) <i>Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory</i></p> <p>Sampel : 516</p>	<p>Menguji hubungan budaya organisasi terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh <i>learning organization</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational culture</i> (Chatman and Jhen 1994, Baird <i>et al.</i> 2011) - <i>Learning organization</i> (Yang <i>et al.</i> 2004) 	<p>komitmen afektif berpengaruh positif signifiakn terhadap <i>learning organization</i>, dan temuan lain yaitu</p>

	<p>Lokasi : 3 perusahaan (jasa, manufaktur, agrikultur) dan 1 (pemerintahan teritorial) Malaysia</p> <p><i>Human Resource Development International</i> (2016) pp 1-21</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen Afektif (Allen dan Meyer 1990) 	<p>budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh <i>learning organization</i>.</p>
5	<p>Delic et al. (2017) <i>Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment</i></p> <p>Sampel : 500</p> <p>Lokasi : Serbia</p> <p><i>International Journal of Quality and Service Sciences</i> Vol.9 No.3/4, (2017) pp. 441-455</p>	 <p>Menguji hubungan kepemimpinan autentik dan komitmen afektif terhadap <i>learning organization</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Authentic Leadership</i> (Walumbwa et al. 2008) - Komitmen Afektif (Meyer and Allen 1991, 1997) - <i>Learning organization</i> (Marsick dan Watkins 2003; Yang 2003) 	<p>Hasil dari penelitian ini komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap <i>learning organization</i>.</p>

6	<p>Jagadeeswara dan Bhanu (2018) <i>The Effect of Psychological Climate, Learning Culture on Affective Commitment – An Empirical Study In Indian Private Sector Banks</i></p> <p>Sampel : 280</p> <p>Lokasi : India</p> <p><i>International Journal of Pure and Applied Mathematics</i> Volume 118 No. 18 (2018), 4421-4433</p>	<p>Menguji hubungan antara iklim psikologis, <i>learning culture</i>, dan komitmen afektif. Selain itu menggunakan efek secara langsung dan tidak langsung dengan variabel mediasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Psychological Climate</i> (Yolles M. 2009) - Komitmen Afektif (Meyer dan Allen, 1990) - <i>Learning Culture</i> (Marsick dan Watkins 2003) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan <i>psychological climate</i> berpengaruh positif terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh <i>learning culture</i>. <i>Learning culture</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. <i>Psychological climate</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. <i>Psychological climate</i> berpengaruh positif</p>
---	---	---	---	--

				signifikan terhadap <i>learning culture</i> .
7	<p>Yui-tim Wong <i>et al.</i> (2015) <i>An integrative model of turnover intention : Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures</i></p> <p>Sampel : 247</p> <p>Lokasi : China</p> <p><i>Journal of Chinese Human Resource Management</i> Vol.6 No.1, (2015) pp.71-90</p>	<p>bertujuan untuk menguji <i>turnover intention</i> sebagai anteseden, pengembangan integratif <i>turnover intention</i> diuji dengan berbagai variabel lain, dan menguji pengaruhnya terhadap <i>employee performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover Intention</i> (Camman <i>et al.</i> 1979) - <i>Perceived Organizational support</i> (Eisenberger <i>et al.</i> 1990, Wayne <i>et al.</i> 1997) - <i>Komitmen Afektif</i> (Meyer dan Allen, 1990) - <i>Distributive Justice</i> (Price and Mueller, 1986) - <i>Trust in management</i> (Cook and Wall, 1980) - <i>Perceived Job Security</i> (Caplan <i>et al.</i> 1975) - <i>Job performance</i> (Becker <i>et al.</i> 1996) 	<p>Hasil dari penelitian ini menemukan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
	<p>Patricia Yin Yin Lau <i>et al.</i> (2016) <i>Self-rated and peer-</i></p>	<p>Menguji hubungan <i>self-rated</i> dan</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Hasil dari penelitian ini</p>

8	<p><i>rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context</i></p> <p>Sampel : 516</p> <p>Lokasi : Malaysia</p> <p><i>Personnel Review</i> Vol. 45 No. 3, (2016) pp. 569-592</p>	<p>perilaku kewarganegaraan organisasi <i>peer-rated</i> dimediasi hubungan antara komitmen afektif dan <i>intention to leave</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - OCB (Podaskoff <i>et al.</i> 1990) - Komitmen Afektif (Meyer and Allen, 1990) - <i>Intention to leave</i> (Landau and Hammer, 1986) 	<p>ditemukan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>intention to leave</i>.</p>
9	<p>Yui-tim Wong (2017) <i>Affective commitment, loyalty to supervisor and guanxi : Chinese employees in joint ventures and reformed state-owned enterprises</i></p> <p>Sampel : 508</p> <p>Lokasi : Cina</p> <p><i>Journal of Chinese Human Resource Management</i> Vol.8 No.2, (2017) pp. 77-93</p>	<p>Menguji dan membandingkan hubungan komitmen afektif, loyalitas kepada atasan dan <i>guanxi</i> antara pekerja Cina dalam usaha patungan (JV) dan badan usaha milik negara (BUMN).</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen Afektif (Allen and Meyer, 1990) - <i>Loyalty to supervisor</i> (Chen <i>et al.</i> 1998) - Job security (Caplan <i>et al.</i> 1975) - <i>Subordinate-supervisor guanxi</i> (Yang, 1994) - <i>Turnover Intention</i> (Camman <i>et al.</i> 1979) - OCB (Farh <i>et al.</i> 1997) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>

10	<p>Casimir <i>et al.</i> (2014) <i>The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance : A social-exchange perspective</i> Sampel : 428 Lokasi : China <i>Leadership & Organization Development Journal</i> Vol. 35 No. 5, 2014 pp. 366-385</p>	<p>memeriksa apakah pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memiliki efek interaktif pada komitmen afektif terhadap organisasi.</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leader Member Exchange</i> (Graen dan Uhl-Bein's (1995) - Persepsi dukungan organisasi (Eisenberger <i>et al.</i> 1986) <i>SPOS 8-item short version</i> - Komitmen Afektif (Meyer dan Allen. 1990) - <i>Role Performance</i> (Williams dan Anderson's 199) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.</p>
11	<p>Jyoti dan Rajib (2016) <i>Factors influencing job performance of nursing staff : Mediating role of affective commitment</i> Sampel : 349 Lokasi : India <i>Personnel Review</i> Vol. 45 No. 1, (2016) pp. 161-182</p>	<p>menguji faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif staf keperawatan dan terhadap prestasi kerja mereka.</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Burnout</i> (Maslach and Jackson, 1986) - Persepsi dukungan organisasi (Eisenberger <i>et al.</i> 1986) <i>SPOS 8-item short version</i> - <i>Procedural Justice</i> (Colquitt <i>et al.</i> 2001) - Komitmen Afektif (Meyer <i>et al.</i> 1993) - <i>Job performance</i> (Singh <i>et al.</i> 1996) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.</p>

12	<p>Owais dan Jamid (2017) <i>Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement : An empirical check</i></p> <p>Sampel : 410</p> <p>Lokasi : India</p> <p><i>South Asian Journal of Business Studies</i> Vol. 6 No. 1, (2017) pp. 98-114</p>	<p>menguji hubungan persepsi dukungan organisasi , keterlibatan karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi di India.</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Employee engagement</i> (Shaufelli and Baker, 2004) - Komitmen Afektif (Meyer <i>et al.</i> 1993) - Persepsi dukungan organisasi (Eisenberger <i>et al.</i> 1986) <i>SPOS 8-item short version</i> - <i>Employee performance</i> (Janson and Yperen (2004) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.</p>
13	<p>Lu-Ming dan Wei-Yu (2016) <i>How can managers promote salespeople's person-job fit? : The effects of cooperative learning and perceived organizational support</i></p> <p>Sampel : 313</p> <p>Lokasi : Taiwan</p> <p><i>The Learning Organization</i> Vol.23 No.1, (2016) pp.61-76</p>	<p>menguji hubungan pembelajaran kooperatif dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel independen, <i>salespeople' person job-fit</i> sebagai variabel mediasi dan <i>intention to quit</i> sebagai variabel dependen.</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cooperative learning</i> (Johnson <i>et al.</i> 1983, 1998) - Persepsi dukungan organisasi (Eisenberger <i>et al.</i> 1990 dan Riggle <i>et al.</i> 2009) - <i>Subjective Person job-fit</i> (Ehrhart, 2006) - <i>Intention to quit</i> (Camman <i>et al.</i> 1979) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>intention to quit</i>.</p>

14	<p>John Fazio <i>et al.</i> (2017) <i>The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention</i></p> <p>Sampel : 217</p> <p>Lokasi : USA</p> <p><i>Management Decision</i> Vol. 55 No. 3, (2017) pp. 512-525</p>	<p>menguji hubungan <i>perceived social support</i>, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen Afektif (<i>Tate et al.</i> 1997) - Persepsi dukungan organisasi (<i>Eisenberger et al.</i> 1986) <i>SPOS 8-item short version</i> - <i>Perceived social support</i> (<i>Eisenberger et al.</i> 1986) - <i>Turnover Intention</i> (<i>Seashore et al.</i> 1982) 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
15	<p>Yui-Woon Wong dan Yui-tim Wong (2017) <i>The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention : A test of two competing models</i></p> <p>Sampel : 410</p> <p>Lokasi : China</p> <p><i>Journal of Chinese Human Resource Management</i> Vol.8 No.1, (2017) pp.2-21</p>	<p>menguji hubungan <i>turnover intention</i>, persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif di perusahaan manufaktur di Guangdong, Cina</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover intention</i> (<i>Camman et al.</i> 1979) - Persepsi dukungan organisasi (<i>Eisenberger</i> 1990, 1997) - Komitmen afektif (<i>Allen dan Meyer</i>, 1990) - <i>Distributive justice</i> (<i>Price dan Mueller</i>, 1986) - <i>Trust in organization</i> 	<p>Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, komitmen afektif berpengaruh negatif</p>

			(Ashford <i>et al.</i> , 1989) - Job security (Caplan <i>et al.</i> 1975)	signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Dan temuan lain komitmen afektif dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan <i>turnover intention</i> .
--	--	--	---	--

Tabel 2.1 menjelaskan hasil dari penelitian – penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa bahwa *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dan komitmen afektif dapat memediasi hubungan antar variabel tersebut. (Islam *et al.*, 2014; Islam *et al.*, 2016; Sudarat dan Montre 2015; Patricia *et al.*, 2016; Milan *et al.*, 2017; Jagadeeswara dan Bhanu, 2018; Casimir *et al.*, 2014; Jyoti dan Rajib, 2016; Owais dan Jamid, 2017; Lu-Ming dan Wei-Yu, 2016; John Fazio *et al.*, 2017; Yui-Woon Wong dan Yui-tim Wong, 2017; Yui-tim Wong *et al.*, 2015; Patricia *et al.*, 2016; Yui-tim Wong, 2017).

Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan dalam penelitian ini
<i>Organizational learning culture</i>	Yang <i>et al.</i> (2004)	<i>The Construct of the Learning Organization : Dimensions, Measurement, and Validation</i> DLOQ 21 item	Yang <i>et al.</i> (2004) <i>The Construct of the Learning Organization : Dimensions, Measurement, and Validation</i>
	Marsick dan Watkins (2003)	<i>Demonstrating the Value of an Organizational Learning Culture : The Dimensions of the Learning Organization Quitionaire</i> DLOQ 43 item	
	Yang (2003)	<i>Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture</i>	
Persepsi dukungan organisasi	Eisenberger <i>et al.</i> 1986	<i>Perceived Organizational Support</i> (8 items short version)	Eisenberger <i>et al.</i> (1986) <i>Perceived Organizational Support</i> (8 items short version)
	Eisenberger <i>et al.</i> 1990	<i>Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation</i>	
	Riggle <i>et al.</i> 2009	<i>A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes:20 years of research</i>	
	Eisenberger <i>et al.</i> 1997	<i>Perceived organizational</i>	

		<i>support, discretionary treatment, and job Satisfaction</i>	
	Wayne <i>et al.</i> 1997	<i>Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective</i>	
Komitmen afektif	Allen dan Meyer 1990	<i>The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization</i>	Allen dan Meyer, 1990 <i>The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.</i>
	Tate <i>et al.</i> 1997	-	
	Meyer <i>et al.</i> 1993	<i>Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization</i>	
	Meyer dan Allen 1991	<i>Three-component conceptualization of organizational commitment</i>	
	Allen dan Meyer 1996	<i>Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity</i>	
	Gellatly <i>et al.</i> 2006	<i>Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions</i>	

<i>Turnover intention</i>	Camman <i>et al.</i> 1979	<i>The Michigan Organizational Assessment Questionnaire</i>	Camman <i>et al.</i> (1979) <i>The Michigan Organizational Assessment Questionnaire</i>
	Lichtenstein <i>et al.</i> 2004	<i>The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits</i>	
	Bluedorn, 1978	<i>A taxonomy of turnover</i>	
	Seashore <i>et al.</i> 1982	-	
	Landau and Hammer, 1986	<i>Intention to quit</i>	
	Nadler <i>et al.</i> 1975	-	
	Wayne <i>et al.</i> 1997	-	

Dari rangkuman teori pada tabel 2.2 merupakan teori yang digunakan pada penelitian – penelitian terdahulu. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : *The Construct of the Learning Organization : Dimensions, Measurement, and Validation* (Yang *et al.* 2004), teori yang digunakan pada penelitian terdahulu sering muncul untuk mengukur variabel yang telah dijelaskan, teori ini digunakan untuk mengukur *organizational learning culture*. Persepsi dukungan organisasi (Eisenberger *et al.* 1986), untuk mengukur persepsi dukungan organisasi menggunakan SPOS (*Survey Perceived Organizational Support*) 8 item *short version*, sebab teori ini juga sering muncul dan digunakan pada penelitian terdahulu. *Affective commitment* (Meyer dan Allen, 1990), teori ini juga sering digunakan dalam penelitian terdahulu untuk mengukur komitmen afektif. *Turnover*

intention (Camman *et al.*, 1979), teori ini juga sering muncul dalam penelitian terdahulu dan digunakan untuk mengukur *turnover intention*.

Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena menggabungkan 4 variabel (*organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, dan *turnover intention*) dalam satu penelitian. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan dan pembaharuan dalam melihat hubungan antar keempat variabel tersebut.

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Snell & Bohlander (2013:4) mendefinisikan MSDM sebagai proses mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Armstrong (2012 : 4) mendefinisikan MSDM sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Karakteristiknya adalah bahwa hal itu beragam, strategis dan berorientasi pada komitmen, mengadopsi kesatuan (kepentingan manajemen dan karyawan bertepatan) daripada sudut pandang pluralis (kepentingan manajemen dan karyawan berbeda), didasarkan pada keyakinan bahwa orang harus diperlakukan sebagai aset dan bukan biaya, dan merupakan aktivitas yang dikendalikan oleh manajemen. Esensi dari manajemen sumber daya manusia melibatkan berbagai macam kegiatan, termasuk menganalisis lingkungan kompetitif perusahaan dan merancang pekerjaan sehingga strategi perusahaan dapat berhasil diterapkan untuk mengalahkan persaingan. Ini, pada gilirannya,

membutuhkan identifikasi, perekrutan, dan pemilihan orang yang tepat untuk pekerjaan itu; pelatihan, memotivasi, dan menilai orang-orang ini; mengembangkan kebijakan kompensasi yang kompetitif untuk mempertahankannya, dan merawat mereka untuk memimpin organisasi di masa depan (Snell dan Bohlander, 2013 : 4).

Pendekatan manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi *soft approach* dan *hard approach* (Catherinee *et al.* 1997). *Soft approach* fokusnya menekankan hubungan dan pengembangan individu, dengan sistem komitmen yang tinggi sehingga perilaku dapat individu diatur sendiri serta hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi. *Soft approach* terkait dengan tujuan dari kemampuan beradaptasi dan menyiratkan bahwa komunikasi memainkan peran sentral dalam manajemen. Sedangkan *hard approach* fokusnya ada pentingnya kecocokan strategis, di mana kebijakan dan praktik sumber daya manusia terkait erat dengan tujuan strategis organisasi (*eksternal fit*), dan koheren di antara mereka sendiri (*internal fit*) dengan tujuan akhir adalah peningkatan keunggulan kompetitif.

Terdapat 10 aktivitas utama dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, rekrutmen, *staffing*, *job design*, pelatihan dan pengembangan, *appraisal*, komunikasi, kompensasi, *benefits*, hubungan industrial (Snell dan Bohlander : 6).

2.2.2 Turnover Intention

Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan *turnover intention* merupakan keinginan secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Menurut

Bluedorn (1982) *turnover intention* merupakan kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.. Loi *et al.* (2006) mendefinisikan *turnover intention* sebagai masalah praktis ke organisasi seperti kehilangan bakat, perekrutan tambahan dan biaya pelatihan. Masalah yang memberikan dampak secara nyata ke organisasi. Masalah ini disebabkan ketika karyawan dihadapkan dengan lingkungan kerja yang buruk dengan *high pressure* dalam pekerjaan mereka saat ini sehingga ada niat untuk berhenti bekerja (Ahmed *et al.* 2013). Perilaku ini terjadi oleh karyawan pada keadaan antara tetap atau meninggalkan organisasi (Bigliardi *et al.* 2005). Dalam keadaan ini, karyawan memutuskan, mempertimbangkan, dan apa yang dilakukan dengan situasi pekerjaan mereka saat ini (Mowday *et al.*, 1979). *Turnover* dibagi menjadi 2 kategori, menurut Abbasi dan Holman (2000) yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*.

Voluntary turnover merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atas keinginannya sendiri. *voluntary turnover* sering terjadi ketika karyawan sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru kemudian pindah ke perusahaan yang lain. Sedangkan *involuntary turnover* merupakan niat karyawan meninggalkan organisasi atas permintaan organisasi. *Involuntary turnover* terjadi disebabkan disfungsi ketika perusahaan mengalami kegagalan mempertahankan karyawan yang berprestasi atau fungsional dimana karyawan yang berkinerja buruk bagi perusahaan, hal ini tergantung pada karyawan mana yang meninggalkan perusahaan (Allen *et al.*

2010). Dari dua kategori *turnover* membawa dampak kepada organisasi berupa gangguan pada operasional organisasi, dinamika kerja dan kinerja bisnis di organisasi. Beberapa hal yang mendasari intensi *turnover* seperti adanya alternatif pekerjaan lain, kondisi ekonomi, faktor internal karyawan semisal usia dan lama karyawan bekerja (Mobley *et al.* 1978). *Turnover intention* ada kelebihan dan kekurangan bagi organisasi.

Turnover mempengaruhi biaya yang tidak terduga dan sama sekali tidak sedikit. Biaya yang muncul saat *turnover* termasuk biaya rekrutmen, biaya administrasi dan seleksi, biaya untuk melatih karyawan baru dan biaya karyawan baru di organisasi. Serta organisasi harus butuh waktu untuk mengerti pekerjaan di organisasi secara keseluruhan (Derek *et al.*, 2008 : 177).

Disamping *turnover* mempengaruhi efek negatif terhadap organisasi, adapun bisa menjadi keuntungan bagi organisasi (Derek *et al.* 2008 : 177). Organisasi bisa meremajakan dengan adanya karyawan baru dengan hal ini bisa menumbuhkan ide dan pengalaman baru yang dapat membantu organisasi lebih dinamis. Tingkat *turnover* membantu manajer untuk menjaga kendali yang lebih kuat atas biaya tenaga kerja serta dapat meminimalkan anggaran staf dengan mempertahankan tingkat laba selama periode yang lebih ramping. Serta dapat menghilangkan karyawan yang mempunyai kinerja buruk dan mengganti karyawan yang lebih efektif.

Indikator *turnover intention* menurut Camman *et al.* (1979) :

1. Saya sering berpikir untuk berhenti.

2. Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.
3. Jika saya dapat memilih lagi, saya akan memilih bekerja untuk organisasi saat ini.

2.2.3. Organizational Learning Culture

1) Definisi Organizational Learning Culture

2) Learning Organization dan Organizational Learning

Dalam berbagai literatur, terdapat dua istilah yaitu *organizational learning* dan *learning organization*. Namun dua hal yang sama tetapi memiliki perbedaan (Ortenblad, 2001). Dari berbagai kajian literatur terdapat empat perbedaan antara *organizational learning* dan *learning organization*. *Organizational learning* sebagai proses pembelajaran, *learning organization* sebagai bentuk organisasi (Tsang, 1997). *Organizational learning* secara alami terjadi dalam suatu organisasi, *learning organization* membutuhkan pengembangan (Dodgson, 1993). Dalam kebanyakan literatur terkait *organizational learning* muncul pertanyaan deskriptif dan akademik, sedangkan *learning organization* perlu dikembangkan dari tuntutan perspektif dan praktis (Easterby-Smith, 1997). Fokus *organizational learning* pada peserta secara individu dan pengetahuan dalam individu, sedangkan *learning organization*, peserta didik individu, kelompok, dan tingkat organisasi, dan pengetahuan bukan hanya individu tetapi juga dalam organisasi (Kontoghiorghes *et al.* 2005).

Menurut Easterby-Smith dan Araujo (1999) dalam Armstrong (2010 : 223) *organizational learning* berfokus pada observasi dan analisis proses pembelajaran individu dan kolektif dalam organisasi, sedangkan *learning organization* berkaitan dengan' menggunakan spesifik alat diagnostik dan evaluatif yang dapat membantu mengidentifikasi, mempromosikan, dan mengevaluasi kualitas proses pembelajaran di dalam organisasi. Dengan kata lain konsep *learning organization* adalah tentang apa yang harus dilakukan organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran anggotanya, dan *organizational learning* adalah tentang bagaimana orang belajar dalam organisasi.

Pendapatan literatur yang lain juga mengungkapkan perbedaan *learning organization* dan *organizational learning*. Gagasan *learning organization* merupakan tindakan persuasif dengan alasan rasionalitas, daya tarik dan memaksimalkan potensi untuk membantu efektivitas dan kemajuan organisasi (Harrison 2000 dalam Armstrong 2010 : 220). Perspektif konsep *learning organization* mengenai sistem dan desain organisasi. Hal ini diberikan kepada orang-orang yang ingin belajar atau bagaimana mereka belajar. Setiap individu harus berinvestasi dalam pengembangan mereka sendiri yang lebih cenderung fokus pada pembelajaran oleh organisasi, daripada menciptakan iklim yang kondusif untuk belajar (Scarborough *et al.* 1999 dalam Armstrong 2010 : 221).

Konsep *organizational learning* sebuah proses dimana informasi, ditentukan usaha kolektif yang bermakna, dikomunikasikan dan dilakukan secara bersama (Dixon, 1994 dalam Ortenblad, 2001). *Organizational learning* menjelaskan proses pembentukan pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh

konteks organisasi dan budaya dengan ciri-ciri sebagai proses tiga tahap yang rumit yang terdiri dari akuisisi pengetahuan, diseminasi dan implementasi bersama (Dale, 1994 dalam Armstrong 2010 : 221). Pengetahuan dapat diperoleh dari pengalaman langsung, pengalaman orang lain atau memori organisasi. pembelajaran organisasi terjadi di bawah dua kondisi: pertama, ketika organisasi mencapai apa yang dimaksudkan, dan kedua, ketika ketidakcocokan antara niat dan hasil diidentifikasi dan diperbaiki. membedakan antara pembelajaran loop tunggal dan double-loop (Argyris, 1992 dalam Armstrong, 2010 : 222). Menurut Wang dan Ahmed (2003) *organizational learning* menekankan aspek yaitu *individual learning, process or system, cultural organization learning or methaphor, knowledge management* dan *continous improvement*.

Marsick dan Wakins (1999) dalam Yang *et al.* (2004) menjelaskan bahwa kondisi yang membentuk *learning organization* ketika orang – orang bersepakat terhadap visi yang sama. Mereka merasakan dan mengartikan lingkungan yang berubah. Mereka menghasilkan pengetahuan baru yang mereka gunakan, dan selanjutnya, menciptakan produk dan jasa yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Langkah yang dapat membentuk karakteristik *learning organization* untuk mencapai sebuah tujuan dengan menekankan *system level*, pembelajaran yang berkelanjutan yang dibuat untuk menciptakan dan mengelola pengetahuan dan hasilnya mengarah pada peningkatan kinerja finansial dan non finansial.

3) *Learning Culture*

Budaya pembelajaran dideskripsikan sebagai medium pertumbuhan yang akan mendorong karyawan untuk berkomitmen pada perilaku positif, termasuk proses pembelajaran, dan memiliki karakteristik seperti pemberdayaan bukan pengawasan, pembelajaran mandiri bukan instruksi, membangun kapasitas untuk jangka panjang. Dalam menciptakan budaya belajar, perlu untuk mengembangkan praktik organisasi yang meningkatkan komitmen antara karyawan dan memberi karyawan rasa memiliki untuk tujuan yang sama di tempat bekerja, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertindak sesuai komitmen mereka, dan menawarkan dukungan praktis untuk belajar. Konsep budaya pembelajaran dikaitkan dengan *learning organization* (Reynolds, 2004 dalam Armstrong 2010 : 219) .

4) *Organizational Learning Culture*

Budaya merupakan suatu asumsi dasar yang diciptakan kelompok dalam proses learning untuk mengatasi adaptasi eksternal dan internal, serta terbukti berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan harus diajarkan kepada anggota – anggota baru dengan cara yang tepat dalam memandang, berpikir, dan merasa berkaitan dengan masalah – masalah yang dihadapi (Schein 1985 dalam Kusdi 2011). *Organizational learning* merupakan proses bagaimana anggota organisasi belajar dalam organisasi tersebut (Armstrong 2010 : 223). Rabelo dan Gomes (2010) mendefinisikan *organizational learning culture* merupakan organisasi yang mempromosikan budaya dan nilai pembelajaran individual dengan tujuan

pembelajaran yang baik, melalui proses sharing, berubah menjadi kelompok belajar dalam *organization learning* dan seorang karyawan dapat berkontribusi dalam kesuksesan organisasi. Senge (1990 dalam Armstrong (2010 : 220) mendefinisikan *organizational learning culture* sebagai orang yang terus-menerus melakukan perluasan kemampuan individu untuk menciptakan hasil yang diinginkan, terbentuknya pola pikir baru dan luas, yang menggunakan kebebasan aspirasi bersama, dan terus belajar.

Garvin (1993) mendefinisikan *organizational learning culture* merupakan individu terampil dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Menurut Armstrong dan Foley (2003) *organizational learning culture* merupakan aspek budaya yang sesuai (visi, nilai, asumsi, dan perilaku) yang mendukung lingkungan belajar; proses yang mendorong pembelajaran dan pengembangan orang dengan mengidentifikasi kebutuhan belajar mereka dan memfasilitasi pembelajaran; dan segi struktural yang memungkinkan kegiatan belajar untuk didukung dan diimplementasikan di tempat kerja.. Pedler *et al.* (1991 dalam Armstrong 2010 hal :220) menyatakan bahwa *organizational learning culture* adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran semua anggotanya dan secara terus menerus untuk mengubah dirinya. Menurut Egan *et al.* (2004) mendefinisikan *organizational learning culture* sebagai organisasi yang memiliki kapasitas untuk mengintegrasikan orang-orang dan struktur untuk menggerakkan organisasi ke arah pembelajaran berkelanjutan dan perubahan. *Organizational learning culture* sebagai salah satu pembelajaran berkelanjutan untuk peningkatan,

dan oleh kapasitas untuk mengubah dirinya sendiri (Marsick dan Watkins, 1993,1996 dalam Yang *et al.* 2004).

5) Level dalam *Organizational Learning Culture*

1. Individual Level

Marsick dan Watkins (2003) menjelaskan pada level ini individu memilih strategi atau tindakan berdasarkan pemahaman kognitif dan afektif mereka tentang makna pemicu awal. Setelah strategi atau rencana ditentukan, individu mengimplementasikan strategi. Strategi kemudian bekerja atau tidak berfungsi seperti yang diharapkan.

Antara pemicu awal dan penentuan strategi adalah penyaringan implisit informasi melalui persepsi selektif, nilai, keyakinan, dan *framing* situasi. Tujuannya menghasilkan sebuah pengalaman dan konteks sosial individu sebelumnya. Tindakan yang dilakukan individu dibatasi oleh kapasitas mereka untuk bertindak (misalnya, keterampilan, otoritas, sumber daya, dan kekuasaan). Ketika individu bertindak, mereka mungkin tidak melihat hasil dari tindakan mereka. Jika mereka mengamati hasilnya, mereka mungkin mencoba untuk memahami mengapa mereka mendapatkan hasil tersebut.

2. Team Level

Di level ini organisasi membangun suatu kelompok lebih besar daripada semua anggotanya dan memiliki kemampuan luar biasa dari tindakan bersama. Disiplin belajar ini dimulai dengan "dialog", yaitu kemampuan anggotanya untuk menanggapi usulan mereka dan mengarahkan mereka menuju pemikiran secara

umum. Pembelajaran kelompok terkait untuk menyelaraskan dan mengembangkan kemampuan tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan anggotanya (Marsick dan Watkins, 2003).

Dibutuhkan fondasi pemikiran sistemik, visi bersama, dan penguasaan pribadi. Hal ini menjelaskan bahwa kebutuhan untuk menguasai pembelajaran tim lebih baik. Pembelajaran tim dibagi dalam tiga dimensi kritis organisasi: (1) kebutuhan untuk berpikir positif mengenai pertanyaan-pertanyaan kompleks; (2) kebutuhan untuk menghasilkan bentuk aksi yang inovatif dan terpadu; dan (3) kebutuhan untuk menyadari peran anggota tim di tim lain. Ini melibatkan penguasaan dengan sangat baik untuk praktik-praktik dialog dan diskusi, dua cara berbeda dari tim tersebut berbicara. Pembelajaran kelompok juga melibatkan untuk mempelajari bagaimana memanfaatkan kekuatan yang berpotensi menguntungkan dalam kerja tim (Senge, 1990 dalam Gerard *et al.* 2014).

3. *Organizational Level*

Belajar di tingkat organisasi sedikit berbeda walaupun tingkat individu dan tim memiliki pengaruh. Pada tingkat ini, belajar adalah pengalaman kolektif dan merupakan hasil dari proses interaktif dan interdependen (Marsick & Watkins, 2003). Tidak seperti pada tingkat individu, pembelajaran dipicu oleh organisasi seperti guncangan lingkungan atau kejutan, pesaing baru, penurunan pasar, teknologi baru, ketidakpuasan pelanggan, atau tuntutan baru (Marsick & Watkins, 2003). Dalam penegakan hukum, pemicu organisasi yang dapat mendorong

pembelajaran adalah pengaruh politik, komunitas dan / atau pengaruh sosial, statistik kriminal, dan sistem peradilan.

6) Indikator *Organizational Learning Culture*

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep pendekatan *learning organization* yang dikembangkan Yang *et al.* (2004). dimensi *Organizational Learning Culture* terdapat tujuh dimensi diantaranya sebagai berikut :

1. Continuous Learning

Upaya organisasi untuk menciptakan kesempatan belajar secara kontinu untuk seluruh organisasi. Hal ini seluruh anggota organisasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk melakukan pembelajaran secara kontinu untuk meningkatkan kapasitas kemampuannya dalam bekerja.

2. Inquiry and Dialogue

Upaya organisasi dalam menciptakan budaya tanya jawab, memberikan umpan balik, serta melakukan eksperimen. Hal ini organisasi dapat menimbulkan kebiasaan kepada anggota organisasinya untuk melakukan tanya jawab apabila mengalami kesulitan, selain itu organisasi juga memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan anggota organisasi untuk evaluasi.

3. Team Learning

Menggambarkan semangat bekerja sama dan kemampuan bekerja sama yang mendasari efektifitas dalam penggunaan kelompok. Hal ini membangun kerja sama di dalam kelompok secara maksimal dapat

memberikan kinerja yang maksimal juga. Hasil dari jauh melebihi jumlah hasil dari setiap individu. Apabila kelompok benar dalam belajar, maka hasilnya bukan hanya hasil kelompok tetapi masing-masing individu berkembang dengan lebih cepat.

4. *Embedded System*

Upaya organisasi untuk membuat sistem untuk menerima dan berbagi pembelajaran dan pengetahuan, sehingga anggota organisasi dapat terus maju dan berkembang secara kompetitif. Sistem untuk berbagi pembelajaran dibuat, diatur dan diintegrasikan dengan pekerjaan. Sedangkan sistem untuk menerima pembelajaran mencakup seluruh aspek organisasi termasuk struktur, prosedur dan strategi.

5. *Empowerment*

Upaya organisasi untuk menciptakan dan nerbagi visi bersama dan mendapatkan umpan balik dari anggotanya mengenai kesenjangan antara visi saat ini dengan visi yang baru. Hal ini anggota organisasi terlibat dalam pengaturan dan pelaksanaan visi bersama. Organisasi memberikan tanggung jawab kepada anggotanya agar mereka termotivasi untuk belajar dan dapat mempertanggung jawabkan atas apa yang mereka lakukan.

6. *System Connection*

Menggambarkan pemikiran global dan tindakan menghubungkan organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi anggota. Anggota organisasi memahami keseluruhan lingkungan dan menggunakan informasi untuk mengatur praktik pekerjaan.

7. *Strategic leadership*

Menunjukkan sejauh mana pemimpin dalam berpikir secara strategis mengenai bagaimana menggunakan pembelajaran untuk membuat perubahan serta menggerakkan organisasi ke arah yang baru. Hal ini pemimpin memberikan fasilitas kepada anggota organisasinya untuk melakukan pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

2.2.4. Persepsi Dukungan Organisasi

1) Definisi Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi yang dimiliki individu juga dapat berbentuk terhadap organisasi atau tempat bekerja. Salah satu persepsi yang dimiliki individu di perusahaan yaitu dukungan organisasi. Pengembangan persepsi dukungan organisasi mengacu pada kecenderungan individu menganggap organisasi memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik manusia. Ini berarti individu mendapatkan keuntungan tertentu akan mempunyai kewajiban untuk membalas apa yang telah diterimanya (Eisenberger *et al.* 1986). Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa kecenderungan karyawan untuk melihat organisasi sebagai memiliki orientasi yang menguntungkan atau tidak baik terhadap mereka dipengaruhi oleh personifikasi organisasi (Eisenberger *et al.* 1986). Organisasi menetapkan aturan, kebijakan, dan norma yang memberikan kontinuitas, bertanggung jawab atas tindakan para agennya, menspesifikasi perilaku peran, dan memberikan pengaruh pada karyawan individu melalui agennya.

Persepsi dukungan organisasi adalah kepercayaan umum yang dirasakan oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memilik arti bahwa apa yang diinvestasikan karyawan terhadap organisasi baik usaha yang maksimal maupun keterikatan emosional karyawan pada organisasi nantinya akan dibalas dan dihargai sesuai dengan harapan mereka. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan tergantung dari ideologi pertukaran yang dimiliki karyawan, ketika karyawan mengeluarkan usaha yang lebih baik maka individu mendapatkan manfaat material maupun simbolis dari organisasi. Persepsi dukungan organisasi sebagai jaminan bahwa bantuan dari organisasi tersedia apabila karyawan menghadapi situasi yang penuh dengan tekanan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Berdasarkan pada *Social Exchange Theory* dimana hubungan antara individu dan organisasinya merupakan suatu hubungan pertukaran, misalkan individu akan melakukan suatu pekerjaan pada organisasi karena hendak mendapatkan imbalan material sosial tertentu atau sama halnya mempertukarkan usahanya agar mendapatk suatu balasan. Individu dalam suatu organisasi memiliki harapan adanya dukungan yang muncul dari organisasi terhadap kebutuhan – kebutuhannya. Awal dari harapan individu maka tercipta teori mengenai dukungan organisasi (Eisenberger *et al.* 1986).

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan organisasi terhadap individu. Hal tersebut akan mempengaruhi

interpretasi karyawan terhadap motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, ini menyiratkan bahwa akan ada kesepakatan dalam tingkat dukungan yang diharapkan individu dalam organisasi dalam berbabagi situasi. Hal ini mencakup reaksi organisasi terhadap kesalahan, kinerja superior karyawan, memberikan gaji yang adil dan membuat individu lebih bermakna dan menarik. Dukungan yang dirasakan akan meningkatkan harapan individu bahwa organisasi akan memberikan imbalan yang lebih besar ketika individu membantu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika dukungan organisasi dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan dan disetujui oleh individu maka individu akan mengembangkan ikatan emosional yang positif terhadap organisasi. Imbalan yang sesuai dengan harapan dan keterikatan afektif individu terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dalam membantu organisasi mencapai tujuannya melalui tingkat kehadiran dan performa baik (Eisenberger *et al.* 1986).

Individu dalam organisasi menganggap bahwa bekerja merupakan suatu bentuk pertukaran dengan kebutuhan – kebutuhannya sehingga individu terhadap organisasinya. Untuk menentukan kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap setiap kontribusi yang dilakukan dan untuk memenuhi kebutuhan sosio – emosionalnya, individu membentuk suatu keyakinan umum tentang seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.* 1986).

Persepsi dukungan organisasi terbangun atas perlakuan dalam organisasi yang diterima oleh individu, seperti honor, promosi, pemerdayaan pekerjaan, dan pemberian peluang untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi.

Individu dalam organisasi melakukan penilaian mengenai dukungan organisasi atas dasar frekuensi kesungguhan dalam organisasi dalam memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap hasil usahanya. Persepsi dukungan organisasi akan lebih tertanam pada benak individu apabila dalam pemberian penghargaan, pengakuan, penciptaan, kondisi kerja yang baik dilakukan atas dasar kemauan organisasi bukan berasal dari faktor luar seperti serikat pekerja atau perbaruan perundang – undangan (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Teori Dukungan Organisasi menganggap persepsi dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi individu untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan pengharapan bahwa kinerja yang tinggi akan dicatat dan dihargai (Eisenberger dan Aselage, 2003). Dukungan organisasi dapat menghasilkan perasaan wajib bagi pegawai untuk menjaga kesejahteraan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk tindakan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. (Eisenberger dan Aselage, 2003).

Dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Bila organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan organisasi maka individu mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka. Kepedulian, kesesuaian nilai dan tujuan, kesempatan memberikan pendapat, bantuan, pengampunan, promosi, rasa dihargai dan keanggotaan diyakini berhubungan dengan dukungan organisasi, hal tersebut untuk memenuhi kebutuhan

sosial dan emosional karyawan sehingga peran dan identitas sosial menjadi terintegrasi dengan organisasi.

Indikator persepsi dukungan organisasi yang dikembangkan Eisenberger *et al.* (1986) SPOS 8 items short version :

1. Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi.
2. Perusahaan berhasil untuk menghargai apapun usaha ekstra saya.
3. Perusahaan memperhatikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi saya.
4. Perusahaan benar – benar peduli terhadap kesejahteraan saya.
5. Jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan akan melihat usaha saya.
6. Perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya secara keseluruhan.
7. Perusahaan memberikan perhatian yang sangat besar kepada saya.
8. Perusahaan bangga terhadap prestasi saya ditempat kerja.

2.2.5 Komitmen Afektif

1) Pengertian Komitmen Organisasional

Caught dan Sadur (2000) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan keadaan karyawan yang dimana membantu pencapaian tujuan organisasi, dan melibatkan tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Menurut Mowday *et al.* (1982) dalam Armstrong (2012 : 176) mendefinisikan komitmen organisasi mengacu pada kelekatan dan kesetiaan. Juga menjelaskan terkait dengan

perasaan individu tentang organisasinya. Menurut Porter *et al.* (1974) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu hal kekuatan dengan identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Selain itu, komitmen organisasi juga didasarkan pada keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai – nilai dari organisasi, kesediaan anggota organisasi mengerahkan usaha yang cukup untuk nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Sedangkan Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis dimana berbagai karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Meyer dan Allen 1997 dalam Becky dan Stephen (2006) mengidentifikasi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi dengan penjelasan sebagai berikut :

1. *Affective Commitment* merupakan komitmen yang terlibat secara emosional dengan organisasi dan merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk tingkat kesuksesan organisasi. Serta menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi, sikap kerja yang positif, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi.
2. *Continuance Commitment* merupakan komitmen yang terjadi ketika individu mendasarkan hubungan mereka dengan organisasi pada apa yang mereka terima sebagai imbalan atas upaya mereka dan apa yang akan hilang jika mereka pergi.

3. *Normative Commitment* merupakan komitmen yang terjadi ketika individu tetap dengan organisasi berdasarkan standar perilaku yang diharapkan atau norma sosial.

2) Komitmen Afektif

Meyer dan Allen (1990) mendefinisikan komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1990) menjelaskan bahwa setiap tiga dimensi komitmen organisasi memiliki dasar yang berbeda. Setiap individu yang mempunyai komitmen afektif tinggi cenderung tetap bergabung dengan organisasinya karena keinginannya sangat tinggi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif menjelaskan mewakili kesetiaan terhadap suatu organisasi, yaitu karakteristik khas menjadi bagian dari sebuah lembaga (Meyer dan Allen, 1991). Fondasi komitmen afektif terletak pada *social exchange theory*, kekuatan di balik perilaku di tempat kerja dan hubungan antara karyawan dan organisasi (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Menurut *social exchange theory*, hubungan antara atasan dan karyawan cenderung memiliki keterikatan emosional pada karyawan terhadap organisasi (Shore *et al.*, 2006). Jenis komitmen ini menempati posisi penting karena menangkap makna dasar komitmen, yang merupakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi dan menanamkan hubungan yang paling konstan dalam jaringan nomologinya (Cohen, 2003 dalam Jyoti dan Rajib, 2016).

Vandenberghe *et al.* (2004), menjelaskan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang kuat terhadap niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Ini berarti jika komitmen afektif tinggi, maka tingkat *turnover* anggota organisasi akan semakin rendah dan karyawan tetap bagian dari organisasi. Setiap anggota organisasi yang memiliki loyalitas serta dedikasi terhadap organisasi sangat ditentukan keterikatan emosional terhadap organisasi (Eisenberger *et al.* 2001).

Menurut Hartman dan Bambacas (2000) menjelaskan bahwa komitmen afektif mengacu pada perasaan saling memiliki, mempunyai rasa keterikatan pada organisasi, telah mempunyai kaitan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja, misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, dan variasi keterampilan. Sedangkan Buchanan (1974) menjelaskan komitmen afektif merupakan ikatan emosional anggota organisasi terhadap tujuan dan nilai organisasi didasarkan pada ikatan psikologis antara individu dengan organisasi sehingga individu melanjutkan keanggotaan mereka dengan organisasi dan menganggap masalah organisasi sebagai masalah mereka sendiri.

Dari berbagai penjelasan di atas maka disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan ikatan emosional, identifikasi, memiliki rasa keterlibatan diseluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Dalam komitmen afektif tujuan dan nilai anggota organisasi memiliki kesamaan, kesatuan, dan keselarasan serta dapat mempengaruhi setiap individu anggota organisasi dapat berdedikasi dengan penuh, loyalitasnya tinggi, dan keinginan tinggi untuk menjadi bagian dari organisasi dan niat untuk keluar dari organisasi rendah.

3) Faktor Komitmen Afektif

Menurut Mowday *et al.* (1982) dalam Meyer dan Allen (1990) menjelaskan bahwa anteseden komitmen afektif individu terhadap organisasi sebagai berikut:

1. Karakteristik Pribadi

Meliputi usia, kerja, masa kerja, jenis kelamin dan pendidikan

2. Karakteristik Struktural

Meliputi desentralisasi pengambilan keputusan, formalisasi kebijakan, prosedur, hubungan dengan *supervisor*, kejelasan peran, dan kepentingan pribadi.

3. Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan.

4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja mempunyai efek yang kuat terhadap komitmen afektif karena dengan pengalaman dapat mempengaruhi dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan agar merasa nyaman di organisasi serta mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan perannya.

Berdasarkan pada empat kategori tersebut (Meyer dan Allen, 1990) faktor paling kuat dalam komitmen afektif berdasarkan pengalaman kerja. Hal ini menjelaskan pengalaman kerja dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan individu menjadi nyaman dalam organisasi dan sesuai kompetensi dengan perannya. Pengalaman dibagi menjadi dua kategori yaitu pengalaman yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan agar merasa nyaman dalam organisasi baik fisik dan

psikologis dan pengalaman terkait kontribusi anggota organisasi terhadap perannya di organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mempunyai penjelasan terkait faktor anteseden komitmen afektif dengan sebagai berikut :

1. Ketergantungan organisasi.
2. Dukungan organisasi.
3. Kejelasan dan kebebasan dari konflik.
4. Pemerataan *reward*.
5. Pertimbangan atasan.
6. Pengalaman yang berhubungan dengan kompetensi.
7. Otonomi.
8. keadilan dari penghargaan berbasis kinerja.
9. tantangan pekerjaan.
10. lingkup pekerjaan.
11. peluang untuk kemajuan.
12. kesempatan untuk ekspresi diri.
13. partisipasi dalam pengambilan keputusan.
14. kepentingan pribadi untuk organisasi.
15. Harapan untuk masuk organisasi.

Indikator komitmen afektif berdasarkan ACS (*Affective Commitment Scales*) yang dikembangkan Meyer dan Allen (1990) :

1. Saya sangat senang menghabiskan seluruh karir saya di organisasi ini.

2. Saya senang mempromosikan organisasi ini kepada orang lain.
3. Saya menjadikan masalah yang mencoreng organisasi merupakan bagian dari masalah saya.
4. Saya memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi ini, sehingga sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi.
5. Saya merasa bagian dari keluarga organisasi ini.
6. Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.
7. Organisasi ini sangat bermakna dalam kehidupan saya
8. Saya merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini.

2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian dan Hipotesis

2.3.1. Hubungan *Organizational Learning Culture* terhadap *Turnover*

Intention.

Organizational learning culture menjadi penting dalam organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi pada perubahan lingkungan (Sudarat dan Montre, 2015). Hal ini mendukung organisasi untuk meningkatkan kemampuan dalam menciptakan lingkungan budaya yang memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang bagi karyawan. Jadi melibatkan lingkungan dimana proses pengetahuan, kreativitas, dan kerja tim yang memiliki nilai kolektif (Islam *et al.* 2016). Ketika karyawan merasa organisasi menjaga nilai – nilai mereka dengan menyediakan lingkungan budaya belajar, maka karyawan tidak akan berfikir meninggalkan organisasi (Eisenberger *et al.* 1986). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ : Diduga *organizational learning culture* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.2. Hubungan *Organizational Learning Culture* terhadap Komitmen

Afektif.

Organisasi dapat menciptakan keterikatan emosional dengan karyawan dengan menciptakan lingkungan belajar untuk menumbuhkan koneksi diluar organisasi dan bisa melakukan kolaborasi (Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016). Karakteristik organisasi sangat penting untuk meningkatkan komitmen karyawan, ketika organisasi menciptakan budaya belajar organisasi kepada karyawannya maka sebagai imbalannya karyawan menunjukkan lebih banyak loyalitas kepada organisasi (Delic *et al.*, 2017). Oleh karena itu hipotesis yang di ajukan adalah :

H₂ : Diduga *organizational learning culture* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.

2.3.3. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* perilaku karyawan sangat ditentukan perlakuan di tempat kerja sangat ditentukan oleh perlakuan yang diterima dari organisasi (Eisenberger *et al.* 1986). Dukungan organisasi yang kuat terhadap karyawan menciptakan rasa kewajiban yang lebih kuat, penghargaan dari organisasi, serta keyakinan kuat terhadap organisasi atas kontribusi dari anggota organisasi (Lu-Ming dan Wei-Yu, 2016). Sehingga mereduksi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.4. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif.

Social exchange theory menjelaskan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif. Hal ini menjelaskan hubungan pertukaran antara organisasi dengan karyawan (Eisenberger *et al.* 1986). Persepsi dukungan organisasi sebagai persepsi karyawan terhadap organisasi dan dukungan yang diterima oleh anggota organisasi (Eisenberger *et al.* 1986), komitmen afektif mencerminkan sikap anggota organisasi terhadap organisasi (Meyer dan Allen, 1990). Anggota organisasi dengan komitmen afektif cenderung memiliki ikatan emosional dan mengidentifikasi diri dengan organisasi (Meyer dan Allen, 1990), Hal ini menimbulkan karyawan menghubungkan diri dengan organisasi dan mendapatkan dukungan dari organisasi serta mengembangkan ikatan emosional dengan organisasi serta loyalitas, dedikasi, dan kepercayaan sebagai balasan atas penghargaan terhadap upaya karyawan (Eisenberger *et al.* 1986). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah

H₄ : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.

2.3.5. Hubungan Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*.

Social Exchange Theory menjelaskan perlakuan di tempat kerja sangat ditentukan oleh perlakuan yang diterima dari organisasi, hal ini menggambarkan

hubungan antara karyawan dan organisasi (Eisenberger *et al.* 1986). *Turnover intention* merupakan kecenderungan sikap dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi (Bluedorn, 1982). Komitmen afektif merupakan sikap karyawan terhadap organisasi (Meyer and Allen, 1990), hal ini menjelaskan jika perlakuan yang diterima karyawan organisasi tinggi maka karyawan memiliki kecenderungan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, begitu pun sebaliknya jika perlakuan yang diterima karyawan rendah dari organisasi maka karyawan memiliki kecenderungan untuk keluar (Vandenberghe *et al.* 2004). Hal ini hipotesis yang diajukan adalah :

H₅ : Diduga komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.6. Hubungan *Organizational Learning Culture* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Komitmen Afektif.

Lingkungan kerja menjadi faktor terjadinya *turnover intention*. Jika lingkungan kerja tidak mendukung karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan maka karyawan cenderung keluar dari organisasi (Abbasi dan Holman, 2000). Salah satu aspek lingkungan kerja yang baik dirancang untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan *organizational learning culture*. Dengan ini disimpulkan bahwa organisasi dengan budaya belajar yang menarik individu untuk meningkatkan pengetahuan, inovasi, dan mengurangi niat karyawan untuk keluar (Islam *et al.* 2016) Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₆ : Diduga Komitmen afektif akan memediasi hubungan antara *organizational*

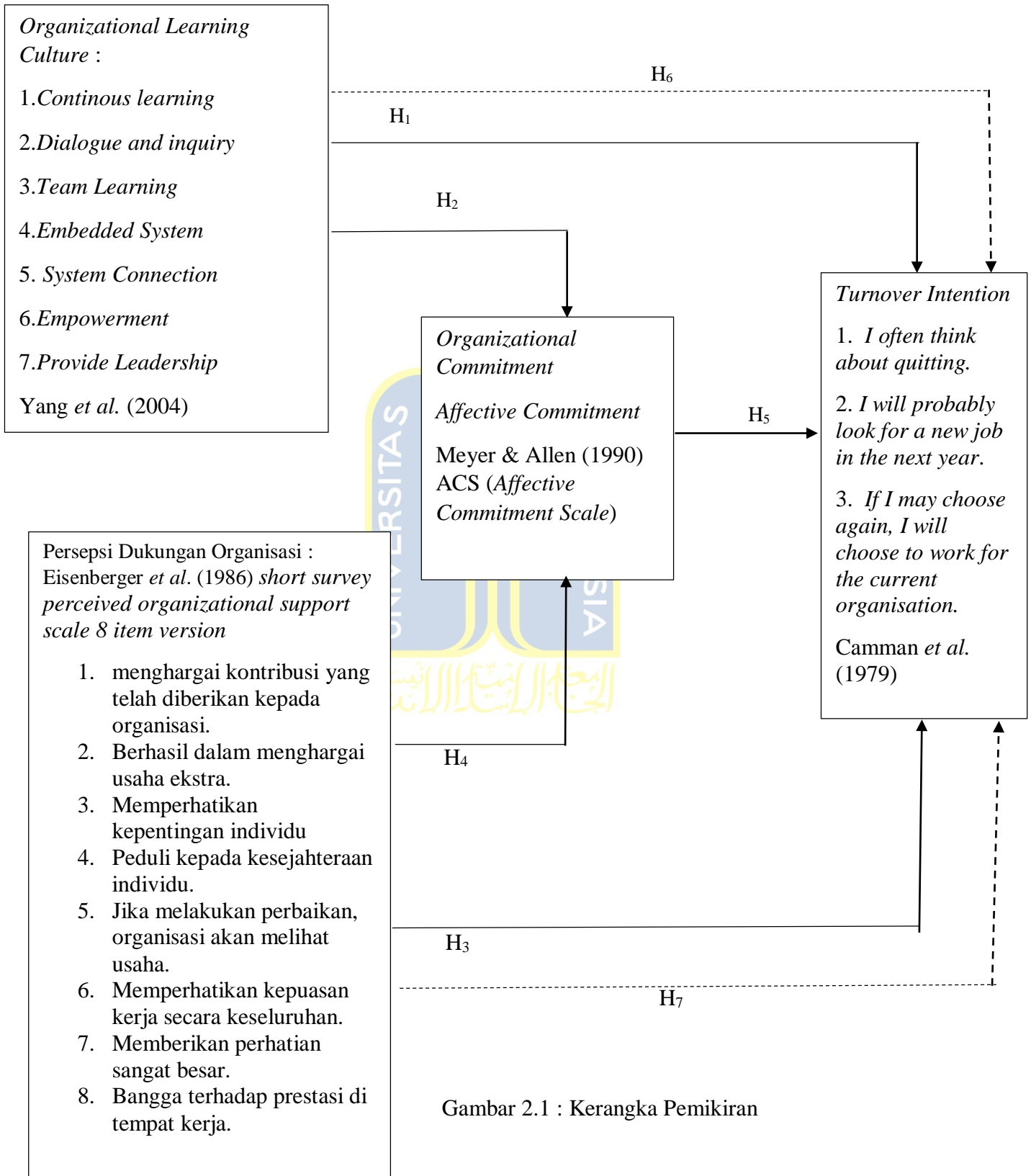
learning culture dan *turnover intention*.

2.3.7. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Komitmen Afektif.

Dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan tentang apa yang dilakukan organisasi untuk karyawan, sedangkan komitmen afektif merupakan kemampuan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi (John Fazio et al. 2017). Dua faktor saling memberikan umpan balik, dalam *social exchange theory* terbentuk hubungan antara organisasi dengan karyawan (Eisenberger et al. 1986), dimana komitmen afektif tinggi sesuai dianggap sesuai dengan respons timbal balik dari dukungan organisasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya (Eisenberger et al. 2001.) Perilaku karyawan sangat ditentukan perlakuan di tempat kerja sangat ditentukan oleh perlakuan yang diterima dari organisasi (Eisenberger et al. 1986). Jika perlakuan yang diterima rendah dari organisasi, maka niat karyawan cenderung untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H₇ : Diduga komitmen afektif akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention*.

Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H₁ : Diduga *organizational learning culture* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
2. H₂ : Diduga *organizational learning culture* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.
3. H₃ : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
4. H₄ : Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.
5. H₅ : Diduga komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
6. H₆ : Diduga komitmen afektif akan memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dan *turnover intention*.
7. H₇ : Diduga komitmen afektif akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Pendekatan ini berangkat dari data. Data ini diproses dan dimanipulasi menjadi informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan (Kuncoro, 2007:1). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan.

3.2. Profil Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah tahun 1895 oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru

mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

3.2.1. Lokasi Penelitian

Jl. Jenderal Sudirman Barat No.57, Pesayangan, Purwokerto , Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53131

3.2.2. Visi, Misi, Tujuan Perusahaan

a. Visi

Menjadi *The Most Valuable Bank* di Asia Tenggara dan *Home to the Best Talent*

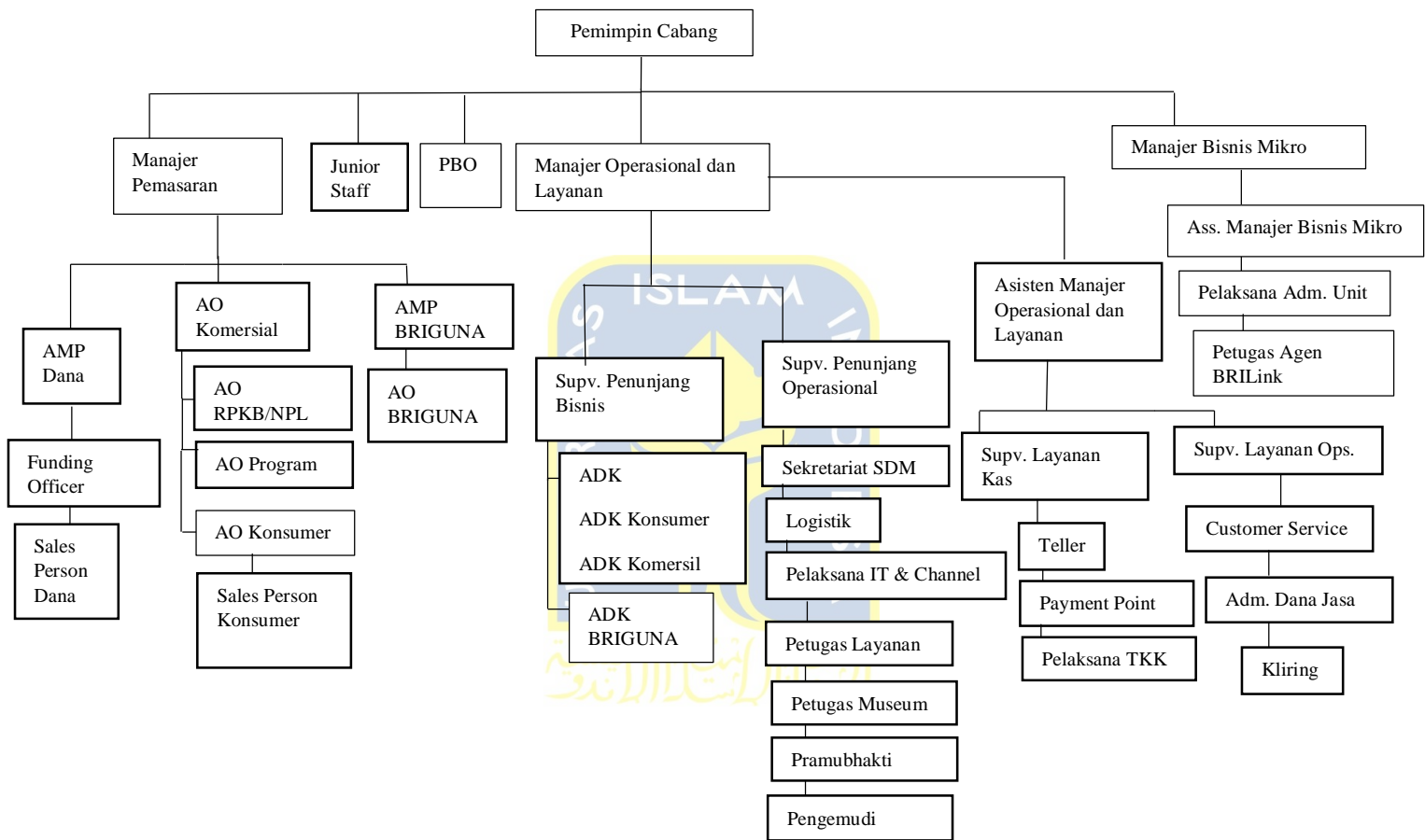
b. Misi

1. Memberikan yang terbaik dengan melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Menyediakan pelayanan yang prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (performance-driven culture), teknologi informasi yang handal dan future ready, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operational dan risk management excellence.
3. Bekerja dengan Optimal dan Baik Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik Good Corporate Governance yang sangat baik

c. Tujuan

Memasuki tahapan strategis menjadi salah satu Bank terkemuka di kawasan Regional Asia Tenggara.

Struktur Organisasi BRI Cabang Purwokerto



Gambar 3.1 : Struktur Organisasi Bank BRI Cabang Purwokerto

3.3. Variabel Penelitian

Variabel adalah sebuah objek penelitian atau sesuatu yang dapat menjadi fokus dalam penelitian. Variabel juga dapat dikatakan sebagai suatu fenomena berubah-ubah, maka dari itu tidak ada suatu peristiwa di alam ini yang tidak dapat

disebut variabel. Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat diukur dari segi kualitas maupun kuantitas sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Bungin, 2005: 70).

1) Variabel Independe (*Independent Variable*) / Eksogen

Menurut Sekaran dan Bougie (2013 : 70) variabel independen atau variabel bebas merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif atau negatif. Maka, ketika variabel independen muncul, variabel dependen juga muncul dan setiap unit peningkatan variabel independen, ada peningkatan atau penurunan variabel dependen, dengan kata lain, variabel dependen dicatat oleh variabel independen.

2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) / Variabel Endogen

Variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi penelitian. Melalui analisis terhadap variabel terikat (yaitu, menemukan variabel yang memengaruhinya), memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah (Sekaran dan Bougie, 2013: 69).

3) Variabel Mediasi (*Mediating Variable*)

Variabel antara/mediasi/intervening merupakan salah satu variabel penyalur yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel antara mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apa pun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan

pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2013: 71).

3.4. Definisi Operasional

1) *Organizational Learning Culture*

Menurut Marsick dan Watkins (1993,1996) dalam Yang *et al.* (2004) mendefinisikan *organizational learning culture* merupakan pembelajaran belajar terus menerus dan mengubah individu untuk dirinya sendiri dan digunakan secara strategis — terintegrasi dengan dan berjalan sejajar dengan pekerjaan. Terdapat indikator yang sudah dikonstruksi ulang oleh Yang *et al.* (2004) sehingga pengukuran jadi lebih akurat.

Indikator berdasarkan Yang *et al.* (2004) :

1. *Individual Level*
 - *Continous learning*
 - *Dialogue and inquiry*
2. *Team Level*
 - *Team Learning and Collaboration*
3. *Organizational Level*
 - *Embedded System*
 - *System Connection*
 - *Empowerment*
 - *Provide Leadership*

2) Persepsi Dukungan Organisasi

Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa kecenderungan karyawan untuk melihat organisasi sebagai memiliki orientasi yang menguntungkan atau tidak terhadap mereka dipengaruhi oleh personifikasi organisasi (Eisenberger *et al.* 1986). Indikator berdasarkan Eisenberger *et al.* (1986) :

1. Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi.
2. Perusahaan berhasil untuk menghargai apapun usaha ekstra saya.
3. Perusahaan memperhatikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi saya.
4. Perusahaan benar – benar peduli terhadap kesejahteraan saya
5. Jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan akan melihat usaha saya.
6. Perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya secara keseluruhan.
7. Perusahaan memberikan perhatian yang sangat besar kepada saya.
8. Perusahaan bangga terhadap prestasi saya ditempat kerja.

3) Komitmen Afektif

Menurut Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komponen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan untuk, dengan identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah

karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural.

Indikator menurut Meyer dan Allen 1990 :

1. Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya bersama organisasi ini.
2. Saya senang mempromosikan organisasi ini kepada orang lain
3. Saya menjadikan masalah yang mencoreng organisasi merupakan bagian dari masalah saya
4. Saya memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi ini, sehingga sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi
5. Saya merasa bagian dari keluarga organisasi ini
6. Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.
7. Organisasi ini sangat bermakna dalam kehidupan saya
8. Saya merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini.

4) Turnover Intention

Turnover intention merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Indikator berdasarkan menurut Camman *et al.* 1979 :

1. Saya sering berpikir untuk berhenti.
2. Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.
3. Jika saya dapat memilih lagi, saya akan memilih bekerja untuk organisasi saat

ini.

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2011 : 80) populasi adalah suatu wilayah yang digeneralisasi dan terdapat obyek atau subyek didalamnya dengan memiliki kualitas dan karakteristik yang telah ditentukan oleh peneliti guna dipelajari dan dipahami, kemudian akan dilakukan penarikan kesimpulan. Populasi yang digunakan peneliti melibatkan seluruh karyawan yang ada di Bank BRI Cabang Purwokerto dengan jumlah sebanyak 134 orang.

3.5.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2011 : 81) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang menjadi bagian dari populasi tersebut. Maka, sampel yang didapatkan dari populasi harus benar-benar representative agar dapat menggeneralisasi populasi. Penelitian ini akan mengambil jumlah sampel di Bank BRI Cabang Purwokerto dengan jumlah 134 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus (Sugiyono : 2011 :68).

3.6. Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran (2006 : 61) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Data primer yang digunakan peneliti adalah kuesioner

yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Purwokerto dengan variabel penelitian *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, dan *turnover intention*.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2011 : 137) data sekunder merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara tidak langsung, contohnya data diberikan lewat orang lain. Data sekunder umumnya bersumber dari sumber sekunder tetapi dapat pula bersumber dari sumber primer (Jogiyanto, 2015 : 50)

3.7. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan adalah berupa penyebaran kuisisioner kepada obyek penelitian. Kuisisioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan dengan format tertentu (Jogiyanto, 2015 : 52). Format Format pertanyaan/ Pernyataan terbuka berarti peneliti memberi kebebasan kepada responden untuk menjawab sesuai dengan persepsi responden sendiri dan disebut format kuisisioner esai. Sedangkan format pertanyaan/ pernyataan tertutup berarti peneliti mengarahkan responden untuk menjawab atau berpendapat berdasarkan pilihan jawaban yang disediakan oleh peneliti dalam kuisisioner (Jogiyanto, 2015 : 53). Penelitian ini menggunakan format kuisisioner. Item pertanyaan *organizational learning culture* dikembangkan dari Yang *et al.* (2004), persepsi dukungan organisasi dari Eisenberger *et al.* (1986) dengan *short survey perceived organizational support scale 8 item version*, Komitmen Afektif dari Meyer dan

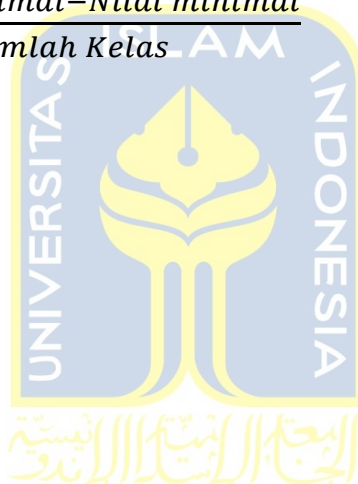
Allen (1990) dengan menggunakan ACS (*Affective Commitment Scale*), *turnover intention* dari Camman *et al.* (1979)

Instrument penelitian dengan menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk cek list ataupun plihan ganda. Skala likert ini pun kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5 sehingga intervalnya sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

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

$$= 0,8$$



3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016: 147).

3.8.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

SEM (Structural Equation Model) adalah suatu teknik statistika untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur (Jogiyanto, 2015: 140). Teknik analisis ini merupakan gabungan dari dua metodologi disiplin ilmu yaitu perspektif ekonometrika yang memfokuskan pada prediksi dan psychometrika yang mampu menggambarkan konsep model dengan variabel laten akan tetapi diukur melalui indikator-indikatornya. Secara esensial menawarkan kemampuan untuk analisis jalur dengan variabel laten (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015 : 3). Proses permodelan SEM terdiri atas dua tahapan dasar, yaitu validasi model pengukuran dan pengujian model struktural (Jogiyanto, 2015 : 140). Dengan menggunakan *software* PLS maka SEM direpresentasikan oleh variabel yang dibangun dalam persamaan dan diuji melalui penyelesaian berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Jogiyanto, 2015 : 142).

3.8.3 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Squares merupakan metoda analisis yang powerful dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolinieritas antar variabel eksogen (Wold, 1985 dalam Ghazali dan Latan, 2015 : 5). PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator dan menghindarkan masalah faktor *indeterminacy* (Ghazali dan Latan, 2015 : 6).

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model structural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model structural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali dan Latan, 2015:7).

3.8.4 Tahapan Analisis PLS – SEM

Tahapan analisis menggunakan PLS-SEM setidaknya harus melalui lima proses tahapan dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (1) konseptualisasi model, (2) menentukan metoda analisis algorithm, (3) menentukan metoda resampling, (4) menggambar diagram jalur dan (5) evaluasi model. (Ghozali dan Latan, 2015 :47).

1) Konseptualiasasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS-SEM. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Menurut Churchill (1979) dalam Ghozali dan Latan (2015 : 48) terdapat delapan tahapan prosedur yang harus dilewati dalam pengembangan dan pengukuran konstruk yaitu :

1. Spesifikasi domain konstruk
2. Tentukan item yang merepresentasikan konstruk
3. Pengumpulan data untuk dilakukan uji pretest
4. Purifikasi konstruk

5. Pengumpulan data baru
6. Uji reliabilitas
7. Uji validitas
8. Tentukan skor pengukuran konstruk.

Selanjutnya arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan harus ditentukan dengan jelas dan dimensionalitas serta indikator pembentuk konstruk laten harus ditentukan apakah berbentuk refleksif ataukah formatif (Ghozali dan Latan, 2015: 51).

2) Menentukan Metoda Analisis Algorithm

Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metoda analisis algorithm apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS-SEM menggunakan program SmartPLS .0, metoda analisis algorithm yang disediakan hanyalah algorithm PLS dengan tiga pilihan skema yaitu factorial, centroid dan path atau struktural weighting. Skema algorithm PLS yang disarankan oleh Wold adalah path atau struktural weighting. (Ghozali dan Latan, 2015 : 51).

3) Menentukan Metoda Resampling

Umumnya, terdapat dua metoda resampling yang digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan proses penyampelan kembali, yaitu metoda bootstrapping dan jackknifing. Ghozali dan Latan (2015:52) menjelaskan metoda jackknifing hanya menggunakan subsampel dari sampel asli yang dikelompokkan dalam grup untuk melakukan resampling kembali. Sedangkan metoda

bootstrapping menggunakan seluruh sampel asli untuk resampling kembali. Metoda ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Program SmartPLS 3.0 hanya menyediakan satu metoda resampling yaitu bootstrapping dengan tiga pilihan yaitu *No Sign Changes*, *Individual Sign Changes*, dan *Construct Level Changes* (Ghozali dan Latan, 2015 : 52).

4) Menggambar Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metoda analisis algorithm dan metoda resampling, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut (Ghozali dan Latan , 2015 : 53).

5) Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS-SEM menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan mkenilai hasil pengukuran model yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model structural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh anatar konstruk atau variabel (Ghozali dan Latan, 2015 : 54).

Evaluasi model PLS berdasarkan pada orientasi prediksi yang mempunyai sifat non parametric. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*. *Outer model* dengan indicator refleksif dievaluasi melauai validitas

convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015 : 73).

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten endogen, dan *average variance extracted* (Fornell dan Larcker 1981 dalam Ghozali dan Latan, 2015 : 73) untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas estimasi (Ghozali dan Latan, 2015 : 73).

(1) Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model / Outer Model*)

Model yang sering digunakan peneliti dibidang SEM untuk melakukan pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (MultiTraitMultiMethod) dengan menguji validitas convergent dan discriminat (Campbell dan Fiske 1959 dalam Ghozali dan Latan, 2015 : 74). Uji validitas convergent indikator refleksif dengan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistenssi dan ketepatan instrument dalam konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator

refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* sering disebut *DillonGoldsten's*. Namun demikian penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk penelitian (Ghozali dan Latan, 2015 : 75).

Model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability* dijelaskan sebagai berikut:

a. *Convergent Validity*

Validitas Convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas convergent indikator refleksif dengan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk (Ghozali dan Latan, 2015 : 74). Validitas convergent terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono, 2008b dalam Jogiyanto, 2015 : 195). Hair *et al.* (2006) dalam Jogiyanto (2015: 195) mengemukakan bahwa *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor $\pm .30$ dipertimbangkan telah

memenuhi level minimal, untuk loading $\pm .40$ dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Untuk nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5. Menurut Ghozali dan Latan (2015:74) Rule of thumbsnya untuk validitas convergent dengan nilai factor loading harus lebih dari 0.7. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup (Chin 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015 : 74).

b. *Discriminant Validity*

Validitas discriminant berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur manifest konstruk seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi (Ghozali dan Latan : 74). Validitas discriminant terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2015 : 195). Menguji validitas discriminant dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.7 (Ghozali dan Latan, 2015 :74).

c. *Composite Reliability*

Dalam PLS-SEM, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang sering disebut Dillon-Goldstein's. Namun menggunakan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan

memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability.

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai composite reliability harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Ghozali dan Latan, 2015 : 75).

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Second order construct merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *higher order* dengan dimensi konstruk dibawahnya. Hubungan konstruk *higher order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2015 : 213). Pengujiannya dibagi 2 jenjang mulai dari analisis dari konstruk laten ke indikator-indikatornya dan dilakuakn dari konstruk laten ke konstruk dimensinya (Ghozali dan Latan, 2015 : 109). Proses dan tahapan pengujian konstruk multidimensional yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional hanya saja pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian validitas konvergen dan diskriminan (proses algoritma) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di higher order atau yang di dimensi konstruk) harus dibuang karena skor *loading* nya rendah, maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di higher order dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2015 : 214-215). Selanjutnya pada tahap uji hipotesis (bootstrapping), dengan melihat nilai pada table path coefficient menunjukkan

semua hasil tingkat signifikan dari masing-masing dimensi konstruk pada variabel laten dengan syarat nilai harus lebih dari 1.96 Ghazali dan Latan, 2015 : 118).

Tabel 3.1: Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk confirmatory reseacrh
	<i>Average Variance Extracted</i>	> 0.50 untuk confirmatory maupun exploratory reseacrh
Validitas Discriminat	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70 untuk confirmatory reseacrh
	<i>Composite reliability</i>	> 0.70 untuk confirmatory reseacrh

Sumber : diadopsi dari Chin (1998), chin (2010b), Hair *et al.* (2011), Hair *et al.* (2012) dalam Ghazali dan Latan 2015 hal 76-77.

(2) Evaluasi Model Struktural (*Structural Model / Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural.

a. *R-Square* (R^2)

Dalam menilai model struktural dalam PLS, mulai dengan melihat nilai *R-squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Perubahan nilai *R-Squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan

lemah. Hasil dari PLS R-Squares merepresentasi jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali dan Latan, 2015 : 78).

b. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Evaluasi model dilanjutkan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur jackknifing atau bootstrapping. Pendekatan bootstrapping merepresentasi nonparametric untuk precision dari estimasi. Prosedur bootstrapping menggunakan seluruh sampel asli untuk resampling kembali. Hair *et al.* (2011) dan Henseler *et al.* (2009) dalam Ghozali dan Latan (2015 : 79) memberikan rekomendasi untuk number of bootstrap samples yaitu sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut lebih besar dari original sampel. Namun demikian beberapa literature, Chin (2003; 2010a) dalam Ghozali dan Latan (2015 : 80) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-100 sudah cukup untuk mengoreksi *standar error estimate* PLS.

Program SmartPLS 3.0 hanya menyediakan metoda resampling bootstrapping. Nilai signifikansi yang digunakan (two tailed) t-value 1.65 (significance level = 10 %), 1.96 (significance level = 5 %), dan 2.58 (significance level = 1 %) (Ghozali dan Latan, 2015 : 80).

(3) Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Analisis dengan efek mediasi yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengujian efek mediasi menggunakan program

SmartPLS 3.0 menggunakan prosedur sesuai pendapat Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozaali dan Latan (2015 : 149) dengan terbagi tiga tahapan model yaitu :

- a. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dan harus signifikan pada t-statistik >1.96.
- b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel mediasi (M) dan harus signifikan pada t-statistik >1.96.
- c. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen (X) dan mediasi (M) terhadap variabel endogen (Y).

Tabel 3.2: Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of thumb
<i>R – square</i>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
Signifikansi (<i>two – tailed</i>)	T – value 1.96 (significance level = 5%)

Sumber : Diadopsi dari Chin (1998), Chin (2010b), Hair *et al.* (2011), Hair *et al.* (2012) dalam Ghozali dan Latan, (2015: 81).

BAB VI

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada 134 karyawan BRI Cabang Purwokerto. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 134 yang disebar tersebut seluruhnya dapat diolah yang kemudian diuji dan dianalisis lebih lanjut. Tingkat pengembalian kuisisioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam Tabel

4.1

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang disebar	134	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	20	14,9%
Jumlah Kuisisioner yang tidak lengkap	14	10,5%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	100	74,6%

Sumber: Data Primer, 2019

Tabel diatas menunjukkan kuisisioner yang disebar berjumlah 134. Kuisisioner yang diisi secara lengkap berjumlah 100 angket atau tingkat pengembalian kuisisioner adalah 74,6%.

4.2 Analisis Deskriptif

Bagian ini mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	57	57%
Perempuan	43	43%
Usia		
Kurang dari 20 tahun	1	1%
20 – 29 tahun	48	48%
30 – 39 tahun	39	39%
40 – 49 tahun	11	11%
Diatas 50 tahun	1	1%
Pendidikan Terakhir		
SMA	7	7%
Diploma	21	21%
Sarjana	72	72%
Lama bekerja		
Kurang dari 5 tahun	17	17%
5-9 tahun	38	38%
10-19 tahun	35	35%
20-29 tahun	10	10%
TOTAL	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 57 orang (57%) sedangkan responden perempuan sebanyak 43 orang (43%). Sedangkan responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 20-29 tahun sebanyak 48 orang (48%), berusia 30-39 tahun sebanyak 39 orang (39%), berusia 40-49 tahun 11 orang (11%), sedangkan berusia kurang dari 20 tahun dan di atas 50 tahun sebanyak 1 orang (1%). Responden berdasarkan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 72 orang (72%), tingkat pendidikan terakhir Diploma sebanyak 21 orang (21%) dan SMA sebanyak 7 orang (7%). Terakhir adalah responden berdasarkan lama bekerja, lama bekerja 5-9 tahun sebanyak 38 orang (38%), lama

bekerja 10-19 tahun sebanyak 35 orang (35%), lama bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 17 orang (17%) dan lama bekerja 20-29 tahun sebanyak 10 orang (10%).

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan *turnover intention*. Pengukuran variabel – variabel tersebut diukur dengan skor terendah 1 (Sangat Rendah) dan skor tertinggi adalah 5 (sangat tinggi), sehingga dalam penentuan intervalnya sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas})$$

$$= (5-1) / 5$$

$$= 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:



Tabel 4.3
Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 – 4.19
5	Sangat Tinggi	4.19 – 5.00

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel independen/eksogen pada penelitian ini adalah *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Organizational Learning Culture

Kode	Item	Mean	Kriteria
CL1	Di organisasi saya, setiap orang saling sharing satu sama lain untuk belajar	3,91	Tinggi
CL2	Di organisasi saya, setiap orang diberikan waktu untuk mendukung pembelajaran	3,84	Tinggi
CL3	Di organisasi saya, setiap orang memperoleh penghargaan karena belajar	3,69	Tinggi
ID1	Dalam organisasi saya, setiap orang saling memberikan masukan yang terbuka dan jujur satu sama lain	3,79	Tinggi
ID2	Dalam organisasi saya, setiap orang mengutarakan pandangannya, mereka juga bertanya mengenai pandangan orang lain	3,62	Tinggi
ID3	Di organisasi saya, setiap orang mengalokasikan waktu untuk membangun kepercayaan satu sama lain	3,69	Tinggi
TL1	Dalam organisasi saya, tim / kelompok memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan mereka sesuai kebutuhan	3,63	Tinggi
TL2	Dalam organisasi saya, tim / kelompok merevisi pemikiran mereka sebagai hasil dari diskusi kelompok atau informasi yang dikumpulkan.	3,53	Tinggi
TL3	Dalam organisasi saya, tim / kelompok yakin bahwa organisasi akan bertindak sebagai rekomendasi mereka.	3,57	Tinggi
ES1	Organisasi saya menciptakan sistem untuk mengukur kesenjangan antara kinerja saat ini dan yang diharapkan	3,69	Tinggi
ES2	Organisasi saya memberikan kesempatan pembelajaran bagi semua karyawan.	3,71	Tinggi
ES3	Organisasi saya mengukur waktu dan sumber daya yang dihabiskan untuk pelatihan	3,53	Tinggi
EP1	Organisasi saya menghargai orang yang mengambil inisiatif.	3,81	Tinggi
EP2	Organisasi saya mengontrol sumber daya yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.	3,70	Tinggi
EP3	Organisasi saya mendukung karyawan yang mengkalkulasikan risiko	3,66	Tinggi
SC1	Organisasi saya mendorong orang untuk berpikir dengan perspektif global.	3,48	Tinggi

SC2	Organisasi saya bekerja bersama dengan komunitas luar untuk memenuhi kebutuhan bersama.	3,29	Cukup
SC3	Organisasi saya mendorong orang untuk mendapatkan jawaban dari unit kerja lain dalam memecahkan masalah.	3,51	Tinggi
SL1	Dalam organisasi saya, para pemimpin membimbing dan melatih orang-orang yang mereka pimpin.	3,78	Tinggi
SL2	Dalam organisasi saya, para pemimpin senantiasa terus mencari peluang untuk belajar.	3,78	Tinggi
SL3	Di organisasi saya, para pemimpin memastikan bahwa tindakan organisasi konsisten dengan nilai-nilainya.	3,80	Tinggi
Rata-Rata Total		3,70	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *organizational learning culture* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,70 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode CL1 sebesar 3,91 yaitu “Di organisasi saya, setiap orang saling sharing satu sama lain untuk belajar”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode SC2 sebesar 3,29 yaitu “Organisasi saya bekerja bersama dengan komunitas luar untuk memenuhi kebutuhan bersama.”.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mayoritas setuju dengan *Organizational Learning Culture* yang menunjukkan setiap orang didalam perusahaan saling bekerjasama satu sama lain.

Tabel 4.5
Persepsi Dukungan Organisasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
POS1	Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi	3,81	Tinggi
POS2	Perusahaan berhasil untuk menghargai apapun usaha ekstra saya	3,43	Tinggi

POS3	Perusahaan memperhatikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi saya.	3,59	Tinggi
POS4	Perusahaan benar – benar peduli terhadap kesejahteraan saya.	3,76	Tinggi
POS5	Jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan melihat usaha saya.	3,52	Tinggi
POS6	Perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya secara keseluruhan	3,66	Tinggi
POS7	Perusahaan memberikan perhatian yang sangat besar kepada saya	3,66	Tinggi
POS8	Perusahaan bangga terhadap prestasi saya ditempat kerja	3,64	Tinggi
Rata-Rata Total		3,63	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel persepsi dukungan organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,63 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode POS1 sebesar 3,81 yaitu “Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah pada item dengan kode POS2 sebesar 3,43 yaitu “Perusahaan berhasil untuk menghargai apapun usaha ekstra saya”.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden telah merasa bahwa perusahaan sudah menghargai kontribusi yang karyawan berikan untuk kesejahteraan organisasi.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Komitmen Afektif. Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini di tunjukkan oleh tabel 4.6.

Tabel 4.6 Komitmen Afektif

Kode	Item	Mean	Kriteria
AC1	Saya sangat senang menghabiskan seluruh karir saya di organisasi ini	3,55	Tinggi
AC2	Saya senang mempromosikan organisasi ini kepada orang lain	3,47	Tinggi
AC3	Saya menjadikan masalah yang mencoreng organisasi merupakan bagian dari masalah saya	3,56	Tinggi
AC4	Saya memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi ini, sehingga sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi	3,73	Tinggi
AC5	Saya merasa bagian dari keluarga organisasi ini	3,66	Tinggi
AC6	Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.	3,56	Tinggi
AC7	Organisasi ini sangat bermakna dalam kehidupan saya	3,60	Tinggi
AC8	Saya merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini.	3,54	Tinggi
Rata-Rata Total		3,58	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai variabel komitmen afektif memiliki nilai rata-rata sebesar 3,58 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode AC4 sebesar 3,73 yaitu “Saya memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi ini, sehingga sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode AC2 sebesar 3,47 yaitu “Saya senang mempromosikan organisasi ini kepada orang lain”.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen yang kuat dengan perusahaan. Karyawan merasa bahwa mereka memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan sehingga tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *turnover intention*. Hasil analisis deskriptif di tunjukkan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Variabel *Turnover Intention*

Kode	Item	Mean	Kriteria
TI1	Saya sering berpikir untuk berhenti.	2,09	Rendah
TI2	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.	2,14	Rendah
TI3	Jika saya dapat memilih lagi, saya akan memilih bekerja untuk organisasi saat ini	2,11	Rendah
Rata-Rata Total		2,11	Rendah

Sumber: Data primer diolah, 2019

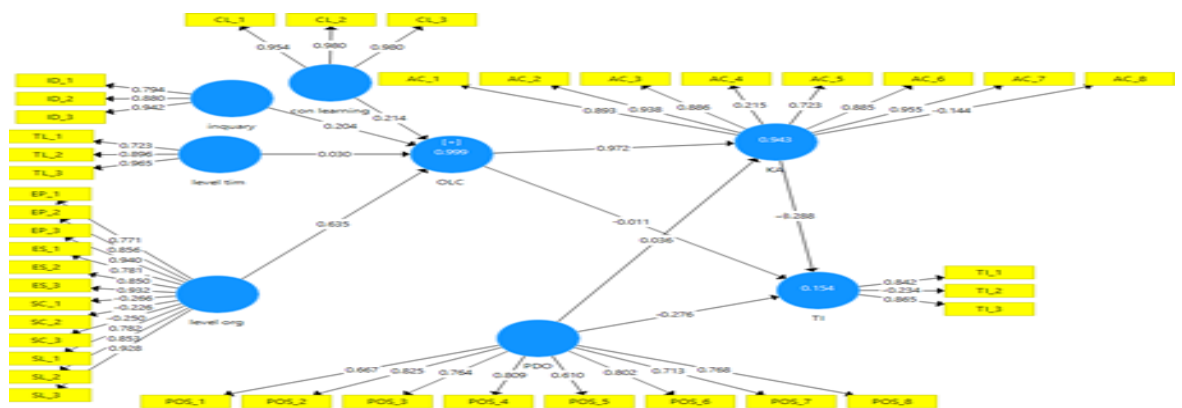
Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Turnover Intention* terhadap perusahaan memiliki nilai rata-rata sebesar 2,11 dengan kriteria rendah. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode TI2 sebesar 2,14 yaitu “Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.”. Sedangkan nilai terendah terdapat pada item dengan kode TI3 sebesar 2,11 yaitu “Jika saya dapat memilih lagi, saya akan memilih bekerja untuk organisasi saat ini”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak setuju untuk mencari pekerjaan baru. Karyawan memilih tetap bekerja di perusahaan mereka.

4.3 Analisis Data

Penelitian ini dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Dengan menggunakan *measurement model*, model struktural, dan pengujian efek mediasi.

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Outer model merupakan pengujian dengan indikator formatif dievaluasi melalui substantive contentnya yaitu dengan membandingkan besarnya relative weight dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Ada 3 uji yang akan dilakukan, yaitu :



Gambar 4.1: Pengujian *Measurement Model*

1) *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015 : 74). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di *drop* dari model. Variabel

manifest yang harus di keluarkan dari model adalah variabel SC1, SC2, SC3, AC4, AC8, TI2, POS1 dan POS5.

Tabel 4.8 : Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen *Organizational Learning Culture*

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Contionous Learning</i>	CL1	0.954
	CL2	0.980
	CL3	0.980
<i>Inquiry dan Dialogue</i>	ID1	0.794
	ID2	0.880
	ID3	0.942
<i>Team Level</i>	TL1	0.723
	TL2	0.896
	TL3	0.965
<i>Organization Level</i>	EP1	0.771
	EP2	0.856
	EP3	0.940
	ES1	0.781
	ES2	0.850
	ES3	0.932
	SC1	0.266
	SC2	-0.226
	SC3	-0.250
	SL1	0.782
SL2	0.853	
SL3	0.928	

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel 4.8 dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali manifest varaibel SC1, SC2, SC3 yang mempunyai nilai berturut-turut 0,266, -0,266 dan -0,250. Hal ini variabel SC1, SC2, SC3 harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.9 : Nilai Loading Factor Variabel Eksogen Persepsi Dukungan Organisasi

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Persepsi Dukungan Organisasi	POS1	0.667
	POS2	0.825
	POS3	0.764
	POS4	0.809
	POS5	0.610
	POS6	0,802
	POS7	0.713
	POS8	0.768

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel 4.9 menunjukkan bahwa terdapat dua *manifest variabel* yang nilainya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* POS1 dan POS5. Oleh karena itu, variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.10: Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Komitmen Afektif

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Komitmen Afektif	AC1	0.896
	AC2	0.938
	AC3	0.891
	AC4	0.215
	AC5	0.725
	AC6	0.889
	AC7	0.955
	AC8	-0.144

Sumber: Data Primer diolah, 2019

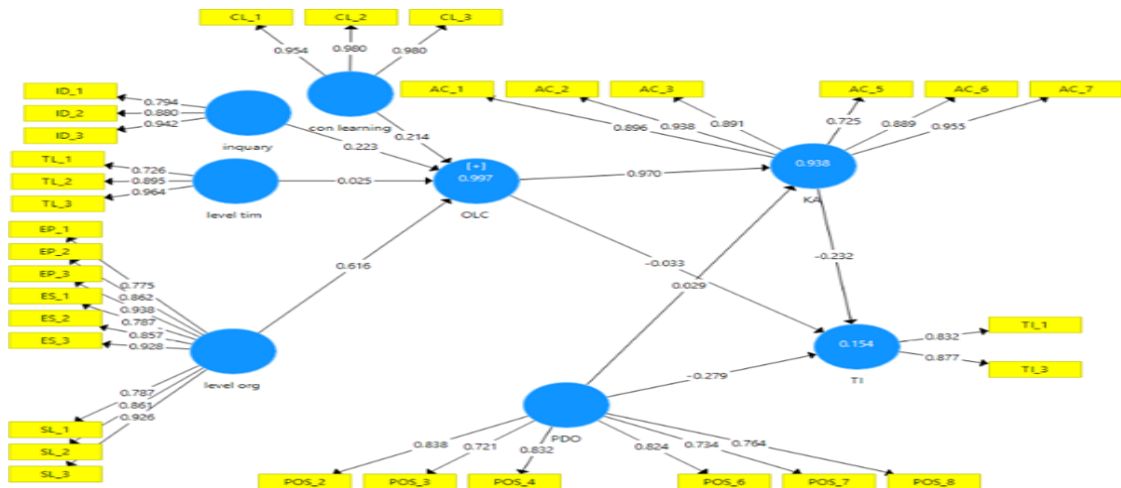
Tabel 4.10 menunjukkan terdapat dua *manifest variabel* yang nilai *loading factor* nya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* AC4 dan AC8, yang mempunyai nilai masing – masing 0.215 dan 0.144. Oleh karena itu, variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.11: Nilai Factor Loading Variabel Endogen *Turnover Intention*

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Turnover Intention</i>	TI1	0.832
	TI2	-0.234
	TI3	0.877

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* terdapat satu yaitu TI2 variabel *manifest* dalam variabel endogen *turnover intention* > 0.70, sehingga perlu dikeluarkan dari model.

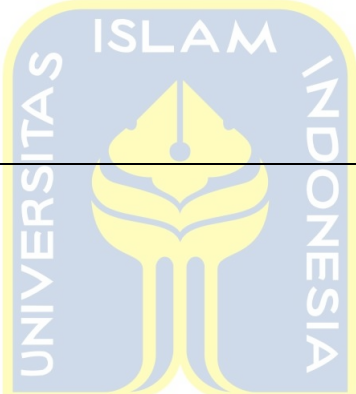
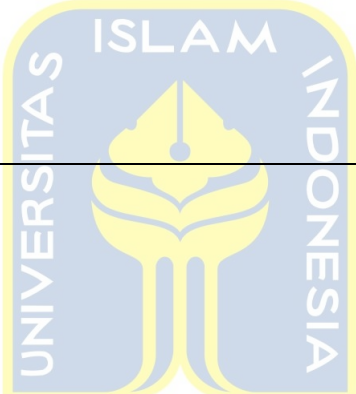



Gambar 4.2: Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat 8 variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, SC1, SC2, SC3, AC4, AC8, TI2, POS1 dan POS5. Variabel – variabel tersebut di *drop* dari model agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping*.

Tabel 4.12: Rangkuman Nilai Loading Factor

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
<i>Organizational Learnig Culture</i>	<i>Contionous Learning</i>	CL1	0.954
		CL2	0.980
		CL3	0.980
	<i>Inquiry dan Dialogue</i>	ID1	0.794
		ID2	0.880

		ID3	0.942
	<i>Team Level</i>	TL1	0.726
		TL2	0.896
		TL3	0.964
		EP1	0.775
	<i>Organization Level</i>	EP2	0.862
		EP3	0.938
		ES1	0.787
		ES2	0.857
		ES3	0.928
		SL1	0.787
		SL2	0.861
		SL3	0.926
Persepsi Dukungan Organisasi			POS2
	POS3		0.721
	POS4		0.832
	POS6		0.824
	POS7		0.734
	POS8		0.764
Komitmen Afektif		AC1	0.896
		AC2	0.938
		AC3	0.891
		AC5	0.725
		AC6	0.889
		AC7	0.955
<i>Turnover Intention</i>		TI1	0.832
		TI3	0.877

Sumber: Data Primer diolah : 2019

Tabel 4.12 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang telah diuji. Dari tabel tersebut dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan

besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornel dan Larcker 1981 dalam Ghozali dan Latan 2015: 74).

Tabel 4.13: Nilai *Cross Loading*

Item	KA	OLC	PDO	TI
AC1	0.896	0.848	0.041	-0.210
AC2	0.938	0.917	0.041	-0.294
AC3	0.891	0.850	0.098	-0.287
AC5	0.725	0.769	0.113	-0.155
AC6	0.889	0.834	0.010	-0.204
AC7	0.955	0.916	0.027	-0.294
CL1	0.901	0.954	0.123	-0.174
CL2	0.929	0.980	0.134	-0.203
CL3	0.914	0.980	0.102	-0.207
EP1	0.697	0.775	0.134	-0.157
EP2	0.857	0.884	0.040	-0.234
EP3	0.911	0.938	0.033	-0.304
ES1	0.690	0.787	0.140	-0.180
ES2	0.862	0.857	0.024	-0.242
ES3	0.715	0.928	0.002	-0.284
ID1	0.708	0.794	0.109	-0.163
ID2	0.890	0.880	0.004	-0.227
ID3	0.826	0.942	0.011	-0.320
SL1	0.677	0.787	0.127	-0.164
SL2	0.896	0.861	0.041	-0.210
SL3	0.776	0.926	0.021	-0.294
TL1	0.653	0.726	0.166	-0.209
TL2	0.797	0.896	0.112	-0.142
TL3	0.917	0.964	0.059	-0.205
POS2	0.060	0.088	0.838	-0.240
POS3	0.009	0.038	0.721	-0.159

POS4	0.064	0.104	0.832	-0.270
POS6	0.010	0.049	0.824	-0.254
POS7	0.024	0.007	0.734	-0.199
POS8	0.052	0.042	0.764	-0.225
TI1	-0.241	-0.234	-0.210	0.832
TI3	-0.231	0.241	-0.284	0.877

Sumber: Data Primer diolah, 2019.

Berdasarkan pada Tabel 4.13, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai > 0.70 , dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3) *Composite Reliability*

Selain melihat nilai dari *factor loading* setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* (Ghozali dan Latan, 2015 : 75).

Tabel 4.14: Konstruk Reliabilitas dan Validitas

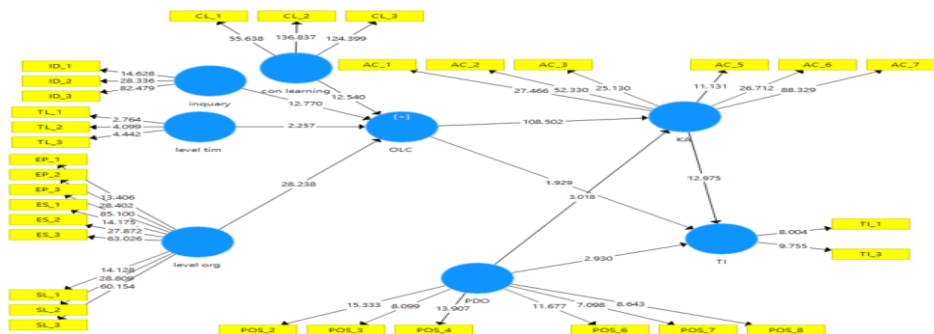
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KA	0.943	0.956	0.784
OLC	0.919	0.935	0.935
PDO	0.877	0.907	0.615
TI	0.920	0.844	0.731
CL	0.970	0.980	0.944
ID	0.843	0.906	0.764
Level org	0.955	0.962	0.740
Level team	0.837	0.900	0.753

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite reliability* nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya > 0.50 . Hal ini disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4) Second Order Confirmatory Analysis

Second order confirmatory analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2015 : 213).



Gambar 4 3: Hasil Analisis *Bootstrapping*

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1.96 (*significance level* = 5). Tabel 4.18 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.15: *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CL -> OLC	0.214	0.212	0.017	12.540	0.000
ID -> OLC	0.223	0.224	0.017	12.770	0.000
LEVELORG -> OLC	0.616	0.615	0.022	28.238	0.000
LEVELTEAM-> OLC	0.025	0.028	0.019	2.257	0.024

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Hhasil *path coefficient* yang terdapat pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik > 1.96 dan p-values < 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator *continous learning*, *inquiry* dan *dialogue*, level organisasi dan level tim merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk *organizational learning culture*.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan

prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali dan Latan, 2015 : 73).

1) *R – Square* (R^2)

Tabel 4.16: *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

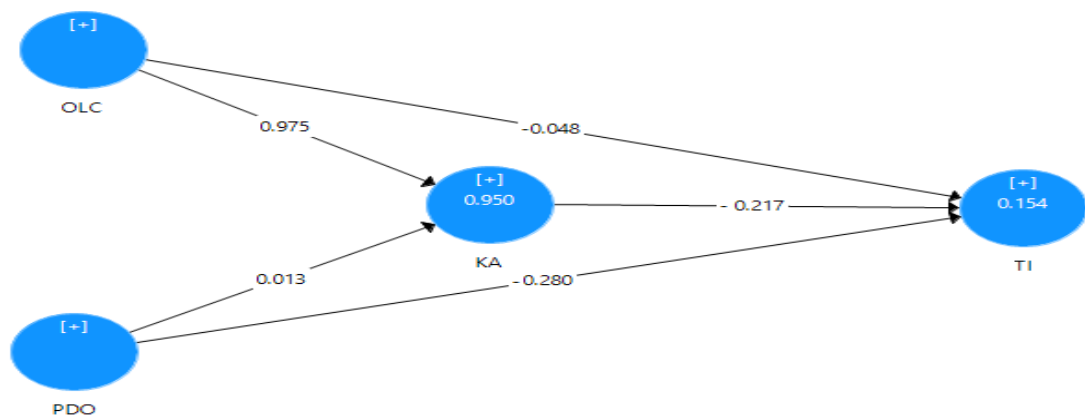
Variabel	R Square	R Square Adjusted
komitmen afektif	0,938	0,937
<i>turnover intention</i>	0,154	0,128

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari tabel diatas dilihat bahwa model pengaruh *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* memberikan nilai sebesar 0.154, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi adalah sebesar 15.4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif memberikan nilai sebesar 0.938, dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk komitmen afektif dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi adalah sebesar 93,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2) Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan untuk menguji apakah terdapat hubungan antar variabel atau keputusan diterima atau ditolak didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – table*.



Gambar 4.4: Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootsrapping*. Pendekatan *bootsrapp* merepresentasi nonparametrik untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – table*. Dalam SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t* statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t – value* > 1.96 dan atau nilai *p – value* < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a diterima dan H_o ditolak, sebaliknya jika nilai *t-value* < 1.96 dan atau nilai *p-value* > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a ditolak dan H_o diterima (Ghozali dan Latan, 2015 : 80). Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. H_o : Tidak terdapat pengaruh negatif signifikan antara *organizational*

learning culture terhadap *turnover intention*.

Ha : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara *organizational learning culture* terhadap *turnover intention*.

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara *organizational learning culture* terhadap komitmen afektif.

Ha : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *organizational learning culture* terhadap komitmen afektif.

3. Ho : Tidak terdapat pengaruh negatif signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.

Ha : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.

4. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif.

Ha : Terdapat pengaruh positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif.

5. Ho : Tidak terdapat pengaruh negatif signifikan antara komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

Ha : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

6. Ho : Komitmen afektif tidak akan memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dan *turnover intention*.

Ha : Komitmen afektif akan memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dan *turnover intention*.

7. Ho : Komitmen afektif tidak akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention*.

Ha : Komitmen afektif akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention*.

Tabel 4.17: Patch Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OLC -> TI	-0.048	-0.007	0.561	2.257	0.000
OLC-> KA	0.975	0.976	0.007	142.016	0.000
POS -> TI	-0.280	-0.297	0.096	2.904	0.004
POS -> KA	0.013	0.013	0.021	2.488	0.013
KA -> TI	-0.217	-0.258	0.555	12.540	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari tabel di atas dilihat bahwa konstruk *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan (O = -0.048) dengan konstruk *turnover intention*. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.257 > 1.96$ dan nilai p – value $0.000 < 0.05$. Hal ini menyimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* **terbukti**.

Konstruk eksogen *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan (O = 0.975) terhadap konstruk endogen komitmen afektif. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $142.016 > 1.96$, dan nilai p – value $0.000 < 0.05$. Hal ini menyimpulkan bahwa

hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif **terbukti**.

Konstruk eksogen persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.013$) terhadap konstruk endogen *turnover intention*. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.488 > 1.96$ dan nilai p – value $0.013 < 0.05$. Hal ini menyimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* **terbukti**.

Selain itu, konstruk persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.013$) dengan konstruk endogen komitmen afektif. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.488 > 1.96$, dan nilai p – value $0.013 > 0.05$. Hal ini menyimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif **terbukti**.

Konstruk eksogen komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.217$) terhadap konstruk endogen *turnover intention*. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $12.540 > 1.96$, dan nilai p – value $0.000 < 0.05$. Hal ini menyimpulkan hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* **terbukti**.

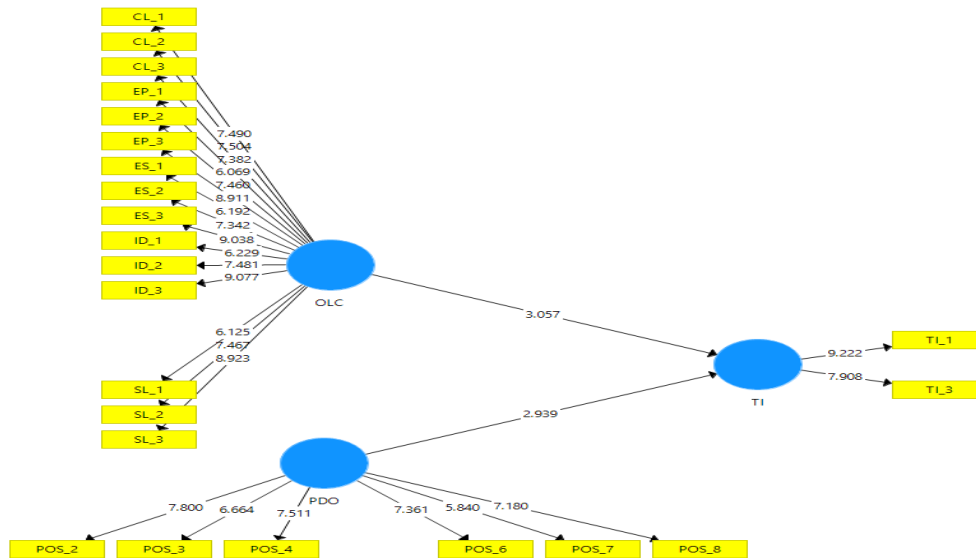
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi (Ghozali dan Latan, 2015 :149).

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron dan Kenny, 1986 dalam Ghozali dan Latan, 2015 : 149). Pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistik >1.96. Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t- statistik > 1.96. Ketiga, Pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai maka pengujian efek mediasi disebut sebagai efek mediasi penuh (*fully mediating*) (Jogiyanto, 2011 : 102).

(1) Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistik > 1.96 .



Gambar 4.5: Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen

Tabel 4.18: *Path Coefficient* Pengujian Tahap Pertama

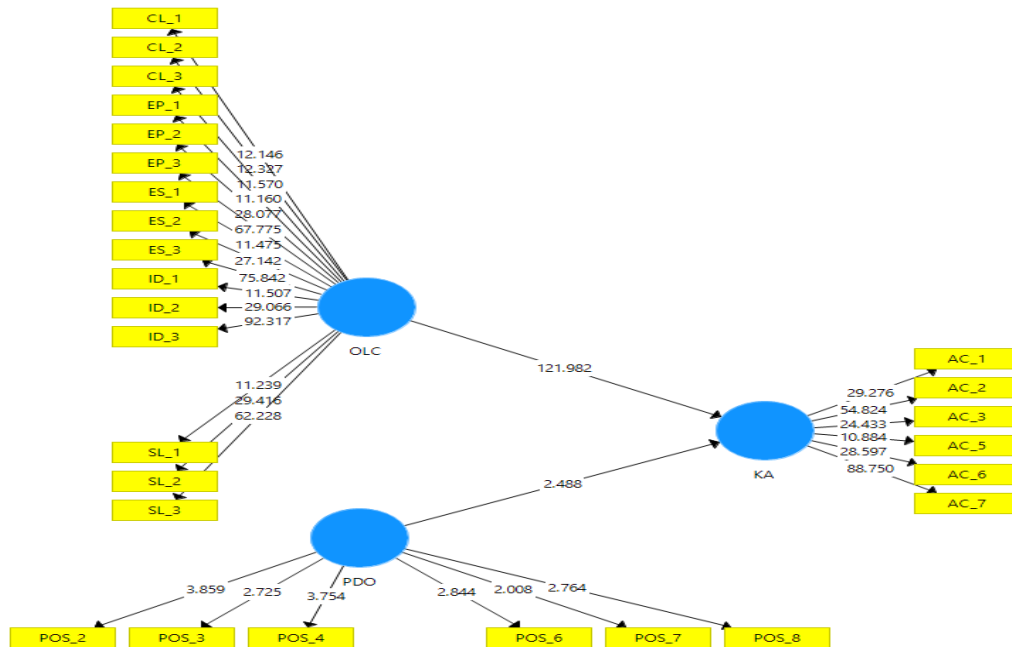
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> TI	-0.265	-0.275	0.087	3.057
PDO -> TI	-0.278	-0.287	0.094	2.939

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari tabel 4.18 dilihat bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $3.057 > 1.96$, dan persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $2.939 > 1.96$, maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

(2) Tahap Kedua

Di tahap kedua dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistik > 1.96.



Gambar 4.6: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.19: *Path Coefficient* Pengujian Tahap Kedua

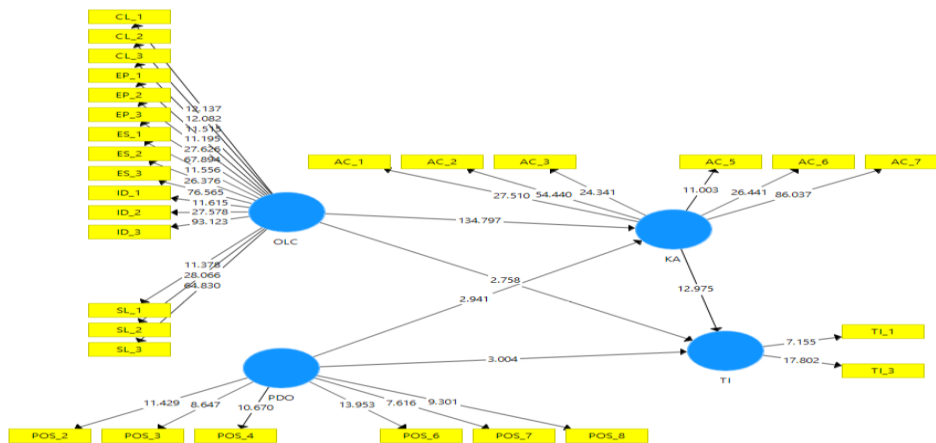
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> KA	0.975	0.975	0.080	121.982
PDO -> KA	0.009	0.010	0.080	2.488

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Hasil dari tabel 4.19 dilihat bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai t – statistik 121.982 (> 1.96), dan persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai t – statistik 2.488 (> 1.96), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

(3) Tahap Ketiga

Di tahap ketiga dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen *organizational learning culture*, persepsi dukungan organisasi dan variabel mediasi komitmen afektif terhadap variabel endogen *turnover intention*.



Gambar 4.7: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.20: Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> TI	-0.260	-0.270	0.092	2.837
OLC -> KA	0.975	0.975	0.007	134.797
PDO -> TI	-0.277	-0.292	0.092	2.852
PDO -> KA	0.013	0.012	0.020	2.815
KA -> TI	-0.217	-0.226	0.554	11.720

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Hasil dari tabel 4.20 ditemukan bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan (O = -0.260) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $2.837 > 1.96$. *organizational learning culture* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif (O = 0.975) dengan nilai t statistik $134.797 > 1.96$. Komitmen afektif mempunyai

pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.227$) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $11.720 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen afektif akan memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dan *turnover intention* **terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif. Hasil analisis diatas menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.277$) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $2.852 > 1.96$. Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.013$) terhadap komitmen afektif dengan nilai t – statistik $2.815 > 1.96$. Komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.217$) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $11.720 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa komitmen afektif akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention* **terbukti**.

Tabel 4.21: *Specific Indirect Effects*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> KA -> TI	-0.212	-0.222	0.532	2.702
PDO -> KA -> TI	-0.319	-0.313	0.112	2.859

Sumber: Data Primer diolah, 2019.

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel komitmen afektif dapat memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* dengan melihat tabel *specific indirect effects*. Tabel 4.21 diketahui bahwa hubungan *organizational learning*

culture terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif masih signifikan dengan nilai t – statistik $2.702 > 1.96$, hal ini berarti bahwa komitmen afektif berperan sebagai *partial control*. Begitu juga dengan hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif masih signifikan dengan nilai t – statistik $2.859 > 1.96$, hal ini menjelaskan bahwa komitmen afektif berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.

Tabel 4.22: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T - statistik	Kesimpulan
1	<i>Organizational learning culture</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	2.257	Terbukti
2	<i>Organizational learning culture</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>komitmen afektif</i> .	142.026	Terbukti
3	Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	2.904	Terbukti
4	Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan <i>komitmen afektif</i> .	2.488	Terbukti
5	Terdapat pengaruh negatif antara <i>komitmen afektif</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	12.540	Terbukti
6	<i>komitmen afektif</i> akan memediasi hubungan antara <i>organizational learning culture</i> dan <i>turnover intention</i> .	11.720	Terbukti

7	<i>komitmen afektif</i> akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan <i>turnover intention</i> .	11.720	Terbukti
---	---	--------	-----------------

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Turnover Intention*.

Variabel eksogen *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif signifikan ($O = -0.048$) dengan variabel *turnover intention*. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.257 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 < 0.05$. Hal ini menjelaskan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* terbukti.

Berdasarkan hasil penelitian – penelitian terdahulu (Islam *et al.*, 2014; Islam *et al.*, 2016; Sudarat dan Montre 2015) yang menemukan *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa organisasi menciptakan sebuah sistem pembelajaran yang sangat mendukung bagi karyawan sehingga karyawan bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya serta memberikan keluwesan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi sehingga memberikan kepuasan dalam berkarir dan tidak akan meninggalkan organisasi.

4.4.2. Pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap **Komitmen**

Afektif.

Variabel eksogen *organizational learning culture* mempunyai pengaruh positif signifikan ($O = 0.975$) dengan konstruk komitmen afektif. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk adalah $142.026 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 < 0.05$. Hal

ini disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif terbukti.

Penelitian terdahulu membuktikan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016, Milan Delic *et al.* 2017; , Jagadesswara dan Bhanu, 2018). Budaya belajar yang lebih baik akan meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan sehingga komitmen karyawan dalam organisasi akan meningkat jika mereka menemukan bahwa organisasi lebih peduli tentang karyawan mereka yang mempelajari budaya belajar di dalam organisasi (Jagadesswara dan Bhanu, 2018). Keterikatan emosional karyawan dapat ditingkatkan organisasi dengan menciptakan ruang bagi semua karyawan untuk membuat koneksi dengan orang lain di luar batas waktu dan ruang serta menumbuhkan budaya kolaboratif (Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016). Ketika karyawan memiliki komitmen afektif maka akan memiliki kecenderungan untuk mencapai kinerja terbaiknya.

4.4.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention*.

Variabel eksogen persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh negatif signifikan ($O = - 0.280$) dengan variabel *turnover intention*. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk adalah $2.906 > 1.96$ dan nilai p-value $0.004 > 0.05$. Disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap *turnover intention* terbukti.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Lu-Ming dan Wei-Yu

2016 ; John Fazio *et. al.*, 2017; Yui-Woon Wong dan Yui-tim Wong, 2017). Dukungan organisasi dalam berbagai bentuk dapat mempengaruhi harapan individu bahwa organisasi akan memberikan imbalan yang lebih besar ketika individu membantu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Eisenberger *et al.* 1986). Ketika karyawan dihargai oleh organisasi dan diperhatikan ditempat bekerja maka loyalitas karyawan akan bertambah dan niat karyawan untuk keluar pun rendah (Yui-Woon Wong dan Yui-tim Wong, 2017).

Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan turnover intention dijelaskan melalui *social exchange theory* (Aselage dan Eisenberger, 2003; Cropanzano dan Mitchell, 2005). Dari perspektif *social exchange theory*, dimana karyawan percaya pada organisasi berkomitmen dengan mereka dan sebaliknya akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi yang tinggi menciptakan afektif yang kuat pada karyawan sehingga memotivasi karyawan untuk lebih loyal pada organisasi (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

4.4.4 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif.

Variabel eksogen persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan ($O = 0.013$) dengan variabel komitmen afektif. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk adalah $2.488 > 1.96$ dan nilai p-value $0.013 > 0.05$. Hal ini disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan positif terhadap komitmen afektif terbukti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu Casimir *et al.* (2014) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Demikian juga penelitian dari Jyoti dan Rajib (2016) yang juga mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi terdapat pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Temuan juga didukung oleh Owais dan Jamid (2017). Hal ini menjelaskan bahwa jika organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan organisasi maka individu mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka serta meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional yang tinggi. Persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dengan komitmen afektif terhadap organisasi karena persepsi dukungan organisasi memenuhi beberapa kebutuhan sosio-emosional karyawan termasuk harga diri, persetujuan dan afiliasi, dan memfasilitasi pembentukan ikatan emosional dengan organisasi (Eisenberger dan Rhoades, 2002; Rhoades *et. al.*, 2001).

4.4.5 Pengaruh Komitmen Afektif dengan *Turnover Intention*.

Variabel mediasi komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif signifikan ($O = -0.217$) dengan konstruk *turnover intention*. Nilai t-statistik pada hubungan konstruk $12.540 > 1.96$ dan nilai p-value $0.000 > 0.05$. Disimpulkan bahwa kelima yang menyatakan komitmen afektif mempunyai hubungan negatif dengan *turnover intention* terbukti.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Yui-tim Wong *et al.* 2015; Patricia

Yin Yin Lau *et al.*, 2016; Yui-tim Wong, 2017). Hal ini menjelaskan jika karyawan mempunyai rasa memiliki, keterikatan emosional, dan kesesuaian nilai karyawan dengan organisasi maka niat karyawan untuk keluar dari organisasi akan sangat rendah.

Vandenberghe *et al.* (2004), menjelaskan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh yang kuat terhadap niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Ini berarti jika komitmen afektif tinggi, maka tingkat *turnover* anggota organisasi akan semakin rendah dan karyawan tetap menjadi bagian dari organisasi.

4.4.6 Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif antara *Organizational Learning*

Culture dengan Turnover Intention.

Dari hasil analisis PLS di atas, ditemukan bahwa *organizational learning culture* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.260$) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $2.837 > 1.96$. Komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = -0.227$) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik $11.720 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen afektif akan memediasi hubungan antara *organizational learning culture* dan *turnover intention* terbukti.

Organizational learning culture mempunyai hubungan positif dengan komitmen afektif (Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016, Delic *et al.* 2017; Jagadesswara dan Bhanu, 2018) dan komitmen afektif mempunyai hubungan negatif dengan *turnover intention* (Yui-tim Wong *et al.* 2015; Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016; Yui-tim Wong, 2017). Komitmen afektif dapat memediasi hubungan antara

organizational learning culture dan *turnover intention* (Islam *et al.* 2015). Hal ini menjelaskan bahwa jika karyawan memiliki tingkat afektif yang tinggi serta budaya belajar yang menguntungkan karyawan maka tingkat loyalitas dan keterikatan emosional terhadap perusahaan meningkat dan mereduksi *turnover* sehingga karyawan cenderung untuk bertahan lebih lama di dalam organisasi

4.4.7 Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif antara Persepsi Dukungan

Organisasi dengan *Turnover Intention*.

Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = - 0.277$) terhadap *turnover intention* dengan nilai t-statistik $2.852 > 1.96$. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif ($O = 0.013$) dengan nilai t-statistik $2.815 > 1.96$. Komitmen Afektif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ($O = - 0.217$) terhadap *Turnover Intention* dengan nilai t-statistik $11.720 > 1.96$. Oleh, karena itu hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention* terbukti.

Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen afektif (Casimir *et al.*, 2014; Jyoti dan Rajib 2016; Owais dan Jamid, 2017) dan komitmen afektif mempunyai hubungan negatif dengan *turnover intention* (Yui-tim Wong *et al.* 2015; Patricia Yin Yin Lau *et al.* 2016; Yui-tim Wong, 2017).

Komitmen afektif dapat memediasi antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention* (Islam *et al.* 2015). Temuan penelitian juga didukung Islam *et*

al. (2017) bahwa komitmen afektif dapat memediasi persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention*.

Hal ini menjelaskan jika tingkat kebutuhan sosio emosional dan loyalitas karyawan serta mendapat kepercayaan dan dukungan organisasi maka hal ini akan mampu mereduksi tingkat *turnover* sehingga kecenderungan karyawan untuk bekerja didalam organisasi cenderung lama dan niat untuk keluar semakin kecil.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengaruh *organizational learning culture* dan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi komitmen afektif di Bank BRI Cabang Purwokerto :

1. Terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $2.257 > 1.96$, dan nilai p – value $0.000 < 0.05$.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *organizational learning culture* terhadap komitmen afektif yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $142.016 > 1.96$, dan nilai p – value $0.000 < 0.05$.
3. Terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* yang dibuktikan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $2.904 > 1.96$ dan nilai p – value $0.004 < 0.05$.
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $2.488 > 1.96$ dan nilai p – value 0.013 .

5. Terdapat pengaruh negatif signifikan antara komitmen afektif terhadap *turnover intention* yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $11.720 > 1.96$ dan nilai p – value $0.000 > 0.05$
6. Terdapat pengaruh tidak langsung *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistic $2.837 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari *organizational learning culture* terhadap komitmen afektif dengan nilai t – statistic $134.797 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari komitmen afektif terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistic $11.720 > 1.96$. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif
7. Terdapat pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap turnover persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistic $2.852 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dengan nilai t – statistic $2.815 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari komitmen afektif terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistic $11.720 > 1.96$. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif.

5.2 Saran

Untuk topik penelitian ini disarankan menganalisis hubungan variabel dengan jumlah empat ini dalam penelitian berbagai sektor, sehingga hasil penelitiannya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan di setiap sektor yang ada. Terutama untuk variabel *organizational learning culture* karena konstruk ini masih sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, MS. and Holman, W.K. (2000). *Turnover : The Real Bottom Line*, Public Personnel Management, Vol.29 No. 3, pp. 333-342.
- Abdillah, Willy dan Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: ANDI.
- Ahmed, I., Ismail, W.K.W., Amin, S.M. and Nawaz, M.M. (2013). Social exchange Perspective of individual guanxi network: evidence from Malaysian-Chinese employees, *Chinese Management Studies*, Vol. 7 No. 1, pp. 127-140.
- Allen, D.G., Bryant, P.C. and Vardaman, J.N. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 No. 2, pp. 48-64.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 5, pp.491-509.
- Allen, N. and Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Armstrong, M. (2012). *Handbook Human Resource Management Practice 12th edn* Kogan Page Limited: London Philadelphia, UK.
- Armstrong, M. (2010). *Essential Human Resource Management : A Guide To People Management*. 10th edn Kogan Page Limited : Philadelphia UK.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82.
- Ballot, G., F. Fakhfakh and E. Taymaz. (2006). Who benefits from Training and R&D, the firm or the workers ? *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3) ; 473-475.

- Bigliardi, B., Petroni, A. and Dormio, Alberto, I. (2005). Organizational socialization, career aspiration and turnover intention among design engineers, *Journal of Leadership and Organization Development*, Vol. 26 No. 6 pp. 424-441.
- Biron, M. and Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 28 No. 5, pp. 511-531.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations : An overview And interpretation. *Organization Studies*, 1(6), 1021-1046.
- Bluedorn, A.C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533—546.
- Bungin, Burhan. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Prenada Media Group.Jakarta.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979), *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, Unpublished manuscript, University of Michigan, AnnArbor, MI.
- Casimir, G., Ng, K., Wang, K. and Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance:a social-exchange perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.35 No.5, pp.366-385.
- Caught, K. and Shadur. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 777-788.
- Constantine Kontoghiorghes, Susan M. Awbrey, Pamela L. Feurig. (2005). *Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*

- Human Resource Development Quarterly, vol. 16, no. 2, pp 185-211.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M.S.(2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6 pp- 874-900.
- Delic, M., Slaten, Terje, Milic, Bojana,. Marjanovic, Uglesa., and Vulcanovic, Srdan .(2017). Fostering learning organisation intransitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment, *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol.9 No.3/4, 2017 pp. 441-455.
- Derek Torington, Laura Hall, and Taylor,S.(2008). *Human Resource Management* 7th edn. Pearson Education Limited: Prentice Hall.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organizational Studies*, 14 (3), 375–394.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50 (9), 1085–1106.
- Egan, T.M., Yang,B. And Bartlett, K.(2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 279-301.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 1, pp. 42-51.
- Eisenberger, R. and Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.
- Eisenberger, R. and Rhoades, L. (2003). Perceived organizational support and psychological contract : a theoretical integration, *Journal of Organizational*

Behaviour Vol. 24 No. 5 pp. 491-509.

Fazio, J., Gong Baiyun, Sims, Randi, and Yurova, Yulia. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention, *Management Decision* Vol. 55 No. 3, pp. 512-525.

Garvin, A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 4, pp.78-84.

Gilaninia, Shahram., Askari.R, M.A and Gildeh, P. M.A. (2013). Overview on the importance of Organizational Learning and Learning Organization, *Journal of Research and Development*, Vol.1 No.2 pp. 44-48.

Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Hartman, L.C., and Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment : A Multi Method Scale Analysis And Test of Effects *The International Journal of Organizational Analysis* Vol. 8, No. 1, pp. 89-108.

Islam, T., Khan, S., Ahmad, U.N.U., Ali, G., Ahemd, I. and Bowra, Z.A. (2013). Turnover intentions: the role of perceived organizational support and organizational commitment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 103, pp. 1237-1241.

Islam, T., Khan, S.,Ahmad, U.N.U., Ali, G. and Ahemd,I. (2014). Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: a mediation model, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 8 No. 3, 249-263.

Islam, T., Ahmed,I., Ahmad,U.N.U.(2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention, *Nankai Business Review International*, Vol. 6 Issue: 4, pp.417-431.

Islam, T., Munawar, K.N, and Bukhari, Fida Husain .(2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in

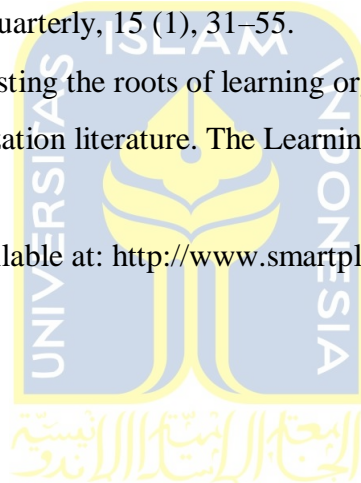
- reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior, *The Learning Organization* Vol.23 No.2/3, 2016 pp.156-169.
- Islam, T., Ahmed, I., and Ali, G .(2017). Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention, *International Journal of Human Rights in Healthcare*, Vol. 11 Issue: 1, pp.4-12.
- J.Starnes, Becky and Stephen, A. Truhon. (2006). A primer on Organizational Commitment. Human Development and Leadership Division. American Society For Quaterly. Pp 1-25.
- Jogiyanto.(2011). Konsep dan Aplikasi Structural Equitation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kim K.Y., Eisenberger R. & Baik K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31 No. 4 pp 558-583.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. and Adis, C.S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory, *Journal of Management* Vol 17. No . 4, pp 1-19.
- Loi, R., Ngo, H.Y. and Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79 No. 1, pp. 101-120.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1992). Building the learning organisation: a new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14:2, 115-129.
- Marsick,V.and Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture : the dimension of the learning organization questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5 No.2, pp.132-151.

- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmetter, D., Caesens, G. and Zanet, F.D. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: a social identity perspective, *Group and Organization Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 68-100.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J.A. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1 No.1, pp.61-89.
- Mudrajad, Kuncoro. (2007). *Metode Kuantitatif Teori dan aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001). Why people stay : using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.6, pp.1102-1121.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp. 408–414.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Nazir, Owais and UI Islam, Jamid. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement : An empirical check, *South Asian Journal of Business Studies* Vol. 6 No. 1, pp. 98-114.
- Ortenbald, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *Learning Organization*, 8 (3, 4), 125–133.
- Patricia Yin Yin Lau, Gary N. McLean, Yen-Chen Hsu & Bella Ya-Hui Lien. (2016). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory, *Human Resource Development International*, pp 1-21.
- Patricia Yin Yin Lau, Gary N. McLean, Yen-Chen Hsu & Bella Ya-Hui Lien. (2016). Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior,

- affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context, *Personnel Review* Vol. 45 No. 3, pp. 569-592.
- Porter, L.W., R.M Steers, R.T Mowday, and P. Boulian. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal Of Applied Psychology* Vol. 59 pp. 603-609.
- Rabelo, T.M., and Gomes, A.D. (2010). Conditioning factors of an organizational learning culture, *Journal Workplace Learning*, Vol. 23 No.3, pp. 173-194.
- Rao, R.D. and Argote, L. (2006). Organizational learning and forgetting: the effects of turnover and structure, *European Management Review*, Vol.3 No.2, pp.77-85.
- Reedy, Jagadesswara and Reedy, Bhanu Sree (2018). The Effect of Psychological climate, Learning Climate Culture on Affective Commitment – An Empirical Study In Indian Private Sector Banks, *International Journal of Pure and Applied Mathematics* Volume 118 No. 18 2018, 4421-4433.
- Sharma, Jyoti and Dhar, Rajib Lochan .(2016). Factors influencing job performance of nursing staff : Mediating role of affective commitment, *Personnel Review* Vol. 45 No. 1, pp. 161-182.
- Sekaran, Uma .(2006). *Research Methods for Business* (terj), Edisi empat, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: a skill-building approach* 6th ed. Italy: Printer Trento Srl.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2013) *Managing Human Resources*. 16th edn. South Western: Cengage Learning.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human*

- Relations, 50 (1), 73–89.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46 (2) , pp. 259–293.
- Truss, Cathrinee., Grayton, L., Hailey, Hope-Verinica., McGoveren., Stiles, Philips. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies* 34:1 January 1997 # Blackwell Publishers Ltd 1997. Published by Blackwell Publishers Cambridge, MA 02142, USA.
- Tseng, Lu-Ming and Tsu Wei-Yu. (2016). How can managers promote salespeople’s person-job fit? The effects of cooperative learning and perceived organizational support, *The Learning Organization* Vol.23 No.1, pp.61-76.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off ?, *Academy of Management Journal*, 40 1089–1121.
- Tuntivivat, Sudarat and Piriyaikul, Montree. (2015). The Mediating Effect of Job Satisfaction on Learning Organization Culture and Turnover Intention among Generation X Workers of Nonprofit Organizations in Thailand, *International Journal of Behavioral Science* 2015, Vol. 10, Issue 1, 35-46.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. and Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.64 No. 1, pp. 47-71.
- Wang, Catherine L & Ahmed, Pervaiz K., .(2003). Organisational Learning: a critical review. *The Learning Organization*, Volume 10. Number 1, pp.8-17.
- Wong, Yui-Tim , Wong, Yui-Woon and Wong, Chi-Sum. (2015). An integrative model of turnover intention Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures, *Journal of Chinese Human Resource Management*. Vol.6 No.1, pp.71-90.

- Wong, Yui-Woon and Wong, Yui-Tim. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention : A test of two competing models, *Journal of Chinese Human Resource Management* Vol.8 No.1, pp.2-21.
- Wong, Yui-Tim. (2017). Affective commitment, loyalty to supervisor and guanxi Chinese employees in joint ventures and reformed state-owned enterprises, *Journal of Chinese Human Resource Management* Vol.8 No.2,2017 pp. 77-93.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31–55.
- Yeo, R.K. (2005). Revisiting the roots of learning organization : a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*. Vol. 12 No. 4, pp. 368-382.
- SmartPLS GmbH. Available at: <http://www.smartpls.com>





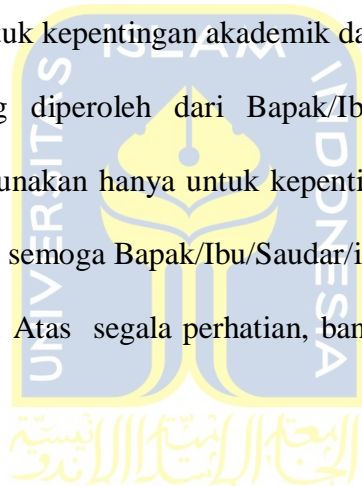
LAMPIRAN

Lampiran I

Kuisisioner Penelitian.

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang berjudul ”*Analisis Pengaruh Organizational Learning Culture dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Afektif sebagai variabel intervening*”, maka dengan ini peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Angket ini merupakan parameter penelitian skripsi sebagai bagian dari syarat untuk mendapatkan gelar strata 1 pada fakultas ekonomi UII. Kuisisioner ini murni untuk kepentingan akademik dan tugas akhir S1.

Informasi yang diperoleh dari Bapak/Ibu/Saudara/i akan saya jamin kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini. Demikian permohonan ini dibuat, semoga Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Atas segala perhatian, bantuan serta kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.



Wassalamualaikum, wr wb.

Hormat Saya

Haikal Fikri

Identitas Responden

1. Nama / Inisial (Boleh tidak diisi) :

2. Jenis Kelamin : L / P

3. Usia :

- a. Kurang dari 20 tahun
- b. 20 – 29 tahun
- c. 30 – 39 tahun

4. Pendidikan :

- d. 40 – 49 tahun
- e. Diatas 50 tahun
- a. SD
- b. SMP / MTS
- c. SMA / SMK / MA
- d. Diploma
- e. Sarjana / S2 / S3

5. Lama Bekerja :

- a. Kurang dari 5 tahun
- b. 5 – 9 tahun
- c. 10 – 19 tahun
- d. 20 – 29 tahun
- e. 30 – 39 tahun
- f. Lebih dari 40 tahun

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini terdapat sejumlah pertanyaan yang harus dipilih. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/I sendiri. Untuk setiap pertanyaan, dimohon untuk memberikan penilaian pengalaman yang dirasakan sesuai dengan pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I pilih.

Kategori jawaban atas item pertanyaan dibawah ini adalah sebagai berikut:

1. STS (Sangat tidak setuju) 3. N (Netral) 5. SS (Sangat Setuju)
2. TS (Tidak Setuju) 4. S (Setuju)

A. *Organizational Learning Culture*

1. Level Individu

- *Contionous Learning*

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Di organisasi saya, setiap orang saling sharing satu sama lain untuk belajar					
2.	Di organisasi saya, setiap orang diberikan waktu untuk mendukung pembelajaran					
3.	Di organisasi saya, setiap orang memperoleh penghargaan karena belajar					

- *Inquiry dan Dialogue*

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam organisasi saya, setiap orang saling memberikan masukan yang terbuka dan jujur satu sama lain					
2.	Dalam organisasi saya, setiap orang mengutarakan pandangannya, mereka juga bertanya mengenai pandangan orang lain					
3.	Di organisasi saya, setiap orang mengalokasikan waktu untuk membangun kepercayaan satu sama lain					

2. Level Tim

- Pembelajaran dan kolaborasi tim

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam organisasi saya, tim / kelompok memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan mereka sesuai kebutuhan					
2.	Dalam organisasi saya, tim / kelompok merevisi pemikiran mereka sebagai hasil dari diskusi kelompok atau informasi yang dikumpulkan.					

3.	Dalam organisasi saya, tim / kelompok yakin bahwa organisasi akan bertindak sebagai rekomendasi mereka.					
----	---	--	--	--	--	--

3. Level Organisasi

- Embeeded System

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi saya menciptakan sistem untuk mengukur kesenjangan antara kinerja saat ini dan yang diharapkan					
2.	Organisasi saya memberikan kesempatan pembelajaran bagi semua karyawan.					
3.	Organisasi saya mengukur waktu dan sumber daya yang dihabiskan untuk pelatihan					

- Empowerment

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi saya menghargai orang yang mengambil inisiatif.					

2.	Organisasi saya mengontrol sumber daya yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.					
3.	Organisasi saya mendukung karyawan yang mengkalkulasikan risiko					

- System Connections

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Organisasi saya mendorong orang untuk berpikir dengan perspektif global.					
2.	Organisasi saya bekerja bersama dengan komunitas luar untuk memenuhi kebutuhan bersama.					
3.	Organisasi saya mendorong orang untuk mendapatkan jawaban dari unit kerja lain dalam memecahkan masalah.					

- Strategic Leadership

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam organisasi saya, para pemimpin membimbing dan melatih orang-orang yang mereka pimpin.					
2.	Dalam organisasi saya, para pemimpin senantiasa terus mencari peluang untuk belajar.					

3.	Di organisasi saya, para pemimpin memastikan bahwa tindakan organisasi konsisten dengan nilai-nilainya.					
----	---	--	--	--	--	--

B. Persepsi Dukungan Organisasi

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi					
2.	Perusahaan berhasil untuk menghargai apapun usaha ekstra saya					
3.	Perusahaan memperhatikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi saya.					
4.	Perusahaan benar – benar peduli terhadap kesejahteraan saya.					
5.	Jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan melihat usaha saya.					
6.	Perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya secara keseluruhan					
7.	Perusahaan memberikan perhatian yang sangat besar kepada saya					
8.	Perusahaan bangga terhadap prestasi saya ditempat kerja					

C. Komitmen Afektif

NO	Pernyataaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sangat senang menghabiskan seluruh karir saya di organisasi ini					
2.	Saya senang mempromosikan organisasi ini kepada orang lain					
3.	Saya menjadikan masalah yang mencoreng organisasi merupakan bagian dari masalah saya					
4.	Saya memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi ini, sehingga sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi					
5.	Saya merasa bagian dari keluarga organisasi ini					
6.	Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.					
7.	Organisasi ini sangat bermakna dalam kehidupan saya					
8.	Saya merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini.					

D. Turnover Intention

NO	Pernyataann	STS	TS	N	S	SS

1.	Saya sering berpikir untuk berhenti.					
2.	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.					
3.	Jika saya dapat memilih lagi, saya akan memilih bekerja untuk organisasi saat ini					



Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

Organizational Learning Culture

C L 1	C L 2	C L 3	I D 1	I D 2	I D 3	T L 1	T L 2	T L 3	E S 1	E S 2	E S 3	E P 1	E P 2	E P 3	S C 1	S C 2	S C 3	S L 1	S L 2	S L 3
4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	3
5	4	4	5	2	3	3	2	4	5	5	3	5	4	4	3	3	4	4	2	1
5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5
3	2	4	1	3	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	1	3	2	4	3	4
2	2	3	4	2	3	3	1	3	3	2	2	4	4	4	4	2	1	4	4	3
4	4	3	4	1	1	5	3	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	1	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	5	5	4	3	3	5	3
4	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	1
4	5	5	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5
5	4	4	4	3	5	4	2	5	3	4	3	4	3	3	4	1	5	3	4	5
4	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4
5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4
5	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	3	5	4	2	4	3	3	4	4	5
4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	5	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	5	4	4	4	2	2	1	3	3	2	4	1	1	5	3	4
4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	2
4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	5
4	3	3	3	1	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	3	3	2	4	3
1	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	5	4	4	4	5	4	4
5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2
3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	5	5	3	5	3	4	3	4	2	1	5	2	2	4	4	5	4
3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
2	4	4	2	3	4	3	3	5	4	2	5	3	3	4	4	5	4	3	5	4
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4
5	4	4	5	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
5	5	1	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5
3	3	5	5	4	3	4	1	5	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	2	5
4	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3

4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	5
4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4
4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	5	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3
4	5	5	5	5	5	1	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4
5	5	2	1	5	3	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	5
5	5	3	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4
4	1	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	5
4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	1	4	3	5	4	4	4
4	4	3	4	2	3	4	2	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3
4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3
5	3	3	2	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4
4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	3	2	3
1	5	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	1	4	4	4	2	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	5	4	5	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3
4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	4	3	5	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	2	1	4	5	3	1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	1	2	3	4	4	4	4	5
4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	2	4	4	3	4	3	3	4	5	5
4	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2
5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
2	5	4	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	1	3	3	4	2
4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4
3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4

4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4
4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	1	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	5	3	2	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	3	2	4	3
4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3
4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	5
4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	1	4	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4
2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	4	3	4
4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	5	3	4	2	3	4	5
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	3	3	4	4	3	4	5	2	4	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	5
3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3

Persepsi Dukungan Organisasi

POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8
4	3	4	3	5	3	4	4
3	3	2	4	3	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4	3
3	2	4	4	3	1	4	3
5	5	4	3	3	2	2	2
3	1	4	1	2	4	5	2
5	2	4	4	3	1	3	3
5	5	5	3	5	5	5	4
4	4	3	5	3	5	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	5	3	3	4	4	5
4	3	4	3	5	4	4	5
4	4	3	4	3	4	4	5
4	4	3	4	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	5	5	3	3
4	3	3	4	3	4	4	4
2	2	3	2	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	2	4	3	4	4	3
3	3	3	4	3	5	3	3
4	4	4	3	5	5	1	2
4	3	2	5	3	4	5	3
4	1	3	4	4	5	2	4
4	3	3	4	3	3	4	3
4	3	3	4	3	4	3	5

3	1	4	4	3	3	4	4
4	4	3	2	3	4	3	4
3	4	4	4	4	3	3	5
4	3	4	4	3	5	4	3
4	3	1	5	3	1	2	5
3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	5	3	4	5	3	3
4	4	3	4	3	4	3	5
4	3	4	5	3	4	4	2
4	3	2	2	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	5	2
3	3	3	4	1	3	4	5
4	3	4	3	4	4	4	5
4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	5	3	4	3	4	4
3	4	4	3	5	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4
4	3	5	4	3	4	3	5
4	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	2	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	2	5	4	4	3
4	3	3	4	4	4	4	3

4	4	4	4	1	1	4	3
4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	3	3	4	3	4	4
5	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	2	4	4	3
3	4	3	4	2	4	3	4
4	3	4	4	3	4	4	3
4	3	5	5	5	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	5
4	1	2	5	4	4	3	3
2	3	5	4	3	5	4	4
4	4	4	4	2	2	5	4
4	4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	5	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	4	5	3	4	4	3
3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	5	3	4	4	4
4	3	4	4	3	3	3	4
5	2	4	4	5	5	4	5
5	3	5	4	4	2	4	3
4	4	3	4	5	2	2	1
4	4	4	3	5	4	3	5
4	4	4	4	2	5	4	3
4	3	4	4	3	5	4	3

2	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	3	4	3	2	4	3
3	3	4	4	3	4	4	5
4	3	2	5	1	4	3	4
4	4	3	4	4	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	2	4	4	3
4	4	3	4	3	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	1	2	5	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	2	4	5	3	4
4	3	5	4	3	3	4	4

Komitmen Afektif

AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8
4	2	3	4	3	4	5	5
4	3	4	5	3	2	4	1
4	5	4	4	4	4	4	3
3	3	5	3	4	3	2	3
4	3	3	3	3	4	3	4
3	4	5	4	4	2	3	3
3	3	2	4	4	3	5	5
4	4	2	5	4	4	4	4
5	4	4	3	4	1	4	4
4	4	4	5	4	4	5	3
4	4	3	2	4	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4	3	3
5	4	4	5	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	5	3	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	2	3	1	1	4
2	1	4	5	3	4	3	4
3	4	2	4	3	3	2	3
4	4	5	3	3	4	5	3
3	1	4	2	2	3	4	3
4	4	3	3	2	3	3	1
4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	3	5
4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	3	4	4	4	5	4
4	3	4	4	5	4	4	4
4	3	5	3	4	5	4	4
1	3	3	1	3	3	3	2
1	3	3	5	4	4	3	2
4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	3	3	4
3	1	5	3	4	3	4	5
3	4	3	4	5	4	4	4
1	3	3	5	4	3	3	3
3	4	3	5	5	3	3	5

3	4	3	4	3	4	5	2
4	3	4	4	4	3	4	3
5	3	4	4	3	5	3	4
4	3	4	5	3	4	4	3
3	4	4	3	5	4	3	5
4	4	3	4	4	3	4	4
2	3	3	3	4	4	5	3
4	3	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	1	1
4	3	3	4	2	4	3	3
1	2	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4
4	1	3	5	5	2	4	2
4	3	4	4	4	3	3	4
3	4	3	2	2	5	3	4
3	5	4	3	4	4	3	2
4	4	5	3	3	4	5	4
3	5	3	4	4	4	3	1
4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	5	3	4	3	2	4
3	4	4	3	4	3	3	4
3	4	2	4	3	2	3	4
4	4	4	4	3	3	5	4
3	4	4	4	5	3	3	4
2	3	3	2	4	4	3	4
3	3	3	4	1	3	4	5
5	4	5	4	3	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	3
4	3	4	5	3	4	4	5
4	4	3	3	3	4	3	3
4	5	3	4	4	4	4	3
4	2	3	5	3	4	3	4
4	3	4	3	3	4	5	3
3	4	4	3	4	3	5	4
4	3	5	4	1	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4
2	4	3	4	4	3	4	5
4	3	3	4	4	3	4	4

4	4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	2
4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	5	2	3	4	1	1
4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4
3	4	3	5	4	3	4	5
4	3	3	3	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	3	2
4	5	2	5	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	3
4	3	3	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	3	4	4
2	3	3	4	5	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	3	4	5	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4

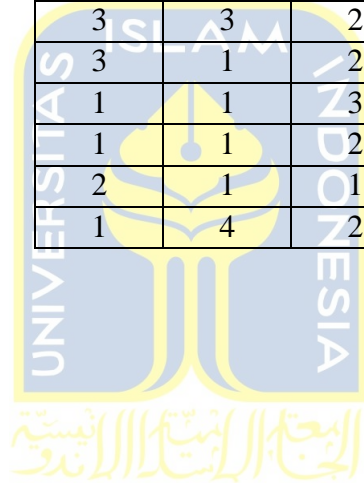


Turnover Intention

TI1	TI2	TI3
3	2	2
1	3	2
3	2	2
1	3	2
1	2	2
3	3	5
4	3	2
2	2	1
2	4	5
3	3	1
2	3	2
1	1	2
1	2	1
2	1	1
1	5	2
1	2	2
2	2	1
5	3	1
1	1	3
3	2	2
2	2	2
2	3	3
1	1	1
1	3	3
3	3	2
2	2	1
4	1	2
2	1	1
2	1	4
2	2	1
2	1	3
5	5	3
5	4	1
3	3	4
1	1	1
2	3	2
1	1	4
3	1	1
2	1	1

2	2	5
2	2	2
1	1	4
2	1	4
2	2	2
2	4	2
4	3	3
1	1	1
2	2	2
2	2	2
2	2	4
5	2	1
2	5	2
3	1	1
4	3	1
1	2	1
1	1	1
1	2	3
1	1	5
2	2	3
2	3	2
2	2	5
3	2	2
1	1	3
2	2	3
4	1	1
4	3	2
2	2	1
1	2	1
2	4	2
2	2	1
2	1	1
2	3	3
3	1	2
1	4	4
3	2	2
3	1	1
1	1	2
2	1	2
1	2	2
3	2	3

1	3	2
2	4	1
1	2	2
1	5	2
2	3	2
2	1	3
1	2	1
2	2	2
2	2	1
1	1	2
3	1	1
2	3	2
2	2	2
1	1	1
3	3	2
3	1	2
1	1	3
1	1	2
2	1	1
1	4	2



Lampiran 3

Analisis Deskriptif

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	57	57%
Perempuan	43	43%
Total		100%

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Usia		
Kurang dari 20 tahun	1	1%
20 – 29 tahun	48	48%
30 – 39 tahun	39	39%
40 – 49 tahun	11	11%
Diatas 50 tahun	1	1%
Total		100%

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir		
SMA	7	7%
Diploma	21	21%
Sarjana	72	72%
Total	100	100%

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Lama bekerja		
Kurang dari 5 tahun	17	17%
5-9 tahun	38	38%
10-19 tahun	35	35%
20-29 tahun	10	10%
Total	100	100%

Lampiran 4

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1) Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 – 4.19
5	Sangat Tinggi	4.19 – 5.00

2.) Variabel Eksogen *Organizational Learning Culture*

Kode	Item	Mean	Kriteria
CL1	Di organisasi saya, setiap orang saling sharing satu sama lain untuk belajar	3,91	Tinggi
CL2	Di organisasi saya, setiap orang diberikan waktu untuk mendukung pembelajaran	3,84	Tinggi
CL3	Di organisasi saya, setiap orang memperoleh penghargaan karena belajar	3,69	Tinggi
ID1	Dalam organisasi saya, setiap orang saling memberikan masukan yang terbuka dan jujur satu sama lain	3,79	Tinggi
ID2	Dalam organisasi saya, setiap orang mengutarakan pandangannya, mereka juga bertanya mengenai pandangan orang lain	3,62	Tinggi
ID3	Di organisasi saya, setiap orang mengalokasikan waktu untuk membangun kepercayaan satu sama lain	3,69	Tinggi
TL1	Dalam organisasi saya, tim / kelompok memiliki kebebasan untuk menyesuaikan tujuan mereka sesuai kebutuhan	3,63	Tinggi
TL2	Dalam organisasi saya, tim / kelompok merevisi pemikiran mereka sebagai hasil dari diskusi kelompok atau informasi yang dikumpulkan.	3,53	Tinggi
TL3	Dalam organisasi saya, tim / kelompok yakin bahwa organisasi akan bertindak sebagai rekomendasi mereka.	3,57	Tinggi
ES1	Organisasi saya menciptakan sistem untuk mengukur kesenjangan antara kinerja saat ini dan yang diharapkan	3,69	Tinggi
ES2	Organisasi saya memberikan kesempatan pembelajaran bagi semua karyawan.	3,71	Tinggi

ES3	Organisasi saya mengukur waktu dan sumber daya yang dihabiskan untuk pelatihan	3,53	Tinggi
EP1	Organisasi saya menghargai orang yang mengambil inisiatif.	3,81	Tinggi
EP2	Organisasi saya mengontrol sumber daya yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.	3,70	Tinggi
EP3	Organisasi saya mendukung karyawan yang mengkalkulasikan risiko	3,66	Tinggi
SC1	Organisasi saya mendorong orang untuk berpikir dengan perspektif global.	3,48	Tinggi
SC2	Organisasi saya bekerja bersama dengan komunitas luar untuk memenuhi kebutuhan bersama.	3,29	Cukup
SC3	Organisasi saya mendorong orang untuk mendapatkan jawaban dari unit kerja lain dalam memecahkan masalah.	3,51	Tinggi
SL1	Dalam organisasi saya, para pemimpin membimbing dan melatih orang-orang yang mereka pimpin.	3,78	Tinggi
SL2	Dalam organisasi saya, para pemimpin senantiasa terus mencari peluang untuk belajar.	3,78	Tinggi
SL3	Di organisasi saya, para pemimpin memastikan bahwa tindakan organisasi konsisten dengan nilai-nilainya.	3,80	Tinggi
Rata-Rata Total		3,70	Tinggi

3.) Variabel Eksogen Persepsi Dukungan Organisasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
POS1	Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi	3,81	Tinggi
POS2	Perusahaan berhasil untuk menghargai apapun usaha ekstra saya	3,43	Tinggi
POS3	Perusahaan memperhatikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi saya.	3,59	Tinggi
POS4	Perusahaan benar – benar peduli terhadap kesejahteraan saya.	3,76	Tinggi
POS5	Jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan melihat usaha saya.	3,52	Tinggi
POS6	Perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya secara keseluruhan	3,66	Tinggi

POS7	Perusahaan memberikan perhatian yang sangat besar kepada saya	3,66	Tinggi
POS8	Perusahaan bangga terhadap prestasi saya ditempat kerja	3,64	Tinggi
Rata-Rata Total		3,63	Tinggi

4.) Variabel Mediasi Komitmen Afektif

Kode	Item	Mean	Kriteria
AC1	Saya sangat senang menghabiskan seluruh karir saya di organisasi ini	3,55	Tinggi
AC2	Saya senang mempromosikan organisasi ini kepada orang lain	3,47	Tinggi
AC3	Saya menjadikan masalah yang mencoreng organisasi merupakan bagian dari masalah saya	3,56	Tinggi
AC4	Saya memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi ini, sehingga sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi	3,73	Tinggi
AC5	Saya merasa bagian dari keluarga organisasi ini	3,66	Tinggi
AC6	Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi ini.	3,56	Tinggi
AC7	Organisasi ini sangat bermakna dalam kehidupan saya	3,60	Tinggi
AC8	Saya merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini.	3,54	Setuju
Rata-Rata Total		3,58	Tinggi

5.) Variabel Endogen Turnover Intention

Kode	Item	Mean	Kriteria
TI1	Saya sering berpikir untuk berhenti.	2,09	Rendah
TI2	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.	2,14	Rendah
TI3	Jika saya dapat memilih lagi, saya akan memilih bekerja untuk organisasi saat ini	2,11	Rendah
Rata-Rata Total		2,11	Rendah

Lampiran 5

Hasil Uji Outer Model

1) Nilai loading factor konstruk eksogen Organizational Learning Culture

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Contionous Learning</i>	CL1	0,954
	CL2	0,980
	CL3	0,980
<i>Inquiry dan Dialogue</i>	ID1	0,794
	ID2	0,880
	ID3	0,942
<i>Team Level</i>	TL1	0,723
	TL2	0,896
	TL3	0,965
<i>Organization Level</i>	EP1	0,771
	EP2	0,856
	EP3	0,940
	ES1	0,781
	ES2	0,850
	ES3	0,932
	SC1	0,266
	SC2	-0,226
	SC3	-0,250
	SL1	0,782
	SL2	0,853
	SL3	0,928

2) Nilai Loading Factor Konstruk Persepsi Dukungan Organisasi

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Persepsi Dukungan Organisasi	PSO1	0,667
	PSO2	0,825
	PSO3	0,764
	PSO4	0,809
	PSO5	0,610
	PSO6	0,802
	PSO7	0,713
	PSO8	0,768

3) Nilai Loading Factor Komitmen Afektif

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Komitmen Afektif	AC1	0,893
	AC2	0,938
	AC3	0,886
	AC4	0,215
	AC5	0,723
	AC6	0,885
	AC7	0,955
	AC8	0,144

4) Nilai Loading Factor Turnover Intention

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Turnover Intention	TI1	0.832
	TI2	-0.234
	TI3	0.877

5) Rangkuman Nilai Loading Factor setelah Modifikasi Model

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor	
Organizational Learning Culture	Contionous Learning	CL1	0.954	
		CL2	0.980	
		CL3	0.980	
	Inquiry dan Dialogue	ID1	0.794	
		ID2	0.880	
		ID3	0.942	
	Team Level	TL1	0.723	
		TL2	0.896	
		TL3	0.964	
	Organization Level	EP	EP1	0.775
			EP2	0.862
			EP3	0.938
		ES	ES1	0.787
			ES2	0.857
			ES3	0.928
SL		SL1	0.787	
		SL2	0.861	
		SL3	0.926	
		POS2	0.838	
		POS3	0.721	

Persepsi Dukungan Organisasi	POS4	0.832
	POS6	0.824
	POS7	0.734
	POS8	0.764
Komitmen Afektif	AC1	0.896
	AC2	0.938
	AC3	0.891
	AC5	0.725
	AC6	0.889
	AC7	0.955
<i>Turnover Intention</i>	TI1	0.832
	TI3	0.877

6) Tabel Nilai Cross Loading

Item	KA	OLC	PDO	TI
AC1	0.896	0.848	0.041	-0.210
AC2	0.938	0.917	0.041	-0.294
AC3	0.891	0.850	0.098	-0.287
AC4	0.215	0.195	0.018	-0.169
AC5	0.725	0.769	0.113	-0.155
AC6	0.889	0.834	0.010	-0.204
AC7	0.955	0.916	0.027	-0.294
AC8	0.144	0.115	0.018	-0.117
CL1	0.901	0.954	0.123	-0.174
CL2	0.929	0.980	0.134	-0.203
CL3	0.914	0.980	0.102	-0.207
EP1	0.697	0.775	0.134	-0.157
EP2	0.857	0.884	0.040	-0.234
EP3	0.911	0.938	0.033	-0.304
ES1	0.690	0.787	0.140	-0.180
ES2	0.862	0.857	0.024	-0.242
ES3	0.930	0.928	0.002	-0.284
ID1	0.708	0.794	0.109	-0.163
ID2	0.890	0.880	0.004	-0.227
ID3	0.954	0.942	0.011	-0.320
SC1	0.191	0.266	0.005	-0.014
SC2	-0.163	-0.226	-0.030	0.080
SC3	-0.183	-0.250	-0.051	0.025
SL1	0.677	0.787	0.127	-0.164
SL2	0.896	0.861	0.041	-0.210
SL3	0.938	0.926	0.021	-0.294

TL1	0.653	0.726	0.166	-0.209
TL2	0.797	0.896	0.112	-0.142
TL3	0.917	0.964	0.059	-0.205
POS1	0.042	0.072	0.667	-0.250
POS2	0.060	0.088	0.838	-0.240
POS3	0.009	0.038	0.721	-0.159
POS4	0.064	0.104	0.832	-0.270
POS5	0.018	0.027	0.610	-0.174
POS6	0.010	0.049	0.824	-0.254
POS7	0.024	0.007	0.734	-0.199
POS8	0.052	0.042	0.764	-0.225
TI1	-0.241	-0.234	-0.210	0.832
TI2	-0.192	-0.255	-0.116	-0.234
TI3	-0.231	0.241	-0.284	0.877

7) Tabel Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KA	0.943	0.956	0.784
OLC	0.919	0.935	0.935
PDO	0.877	0.907	0.615
TI	0.920	0.844	0.731
CL	0.970	0.980	0.944
ID	0.843	0.906	0.764
Level org	0.955	0.962	0.740
Level tim	0.837	0.900	0.753

8) Tabel Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CL -> OLC	0.214	0.212	0.017	12.540	0.000
ID -> OLC	0.223	0.224	0.017	12.770	0.000
Level org -> OLC	0.616	0.615	0.022	28.238	0.000
Level Tim -> OLC	0.025	0.028	0.019	2.257	0.024

Lampiran 6

Hasil Uji Inner Model

1) R – Square dan R – Square Adjusted

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Afektif	0,938	0,937
<i>Turnover Intention</i>	0,154	0,128

2) Path Coefficients

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OLC -> TI	-0.048	-0.007	0.561	2.257	0.000
OLC-> KA	0.975	0.976	0.007	142.016	0.000
POS -> TI	-0.280	-0.297	0.096	2.904	0.004
POS -> KA	0.013	0.013	0.021	2.488	0.013
KA -> TI	-0.217	-0.258	0.555	12.540	0.000

3) Path Coefficients Tahap Pertama

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> TI	-0.265	-0.275	0.087	3.057
PDO -> TI	-0.278	-0.287	0.094	2.939

4) Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> KA	0.975	0.975	0.080	121.982
PDO -> KA	0.009	0.010	0.080	2.488

5) Path Coefficients Tahap Ketiga

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> TI	-0.260	-0.270	0.092	2.837
OLC -> KA	0.975	0.975	0.007	134.797
PDO -> TI	-0.277	-0.292	0.092	2.852

PDO -> KA	0.013	0.012	0.020	2.815
KA -> TI	-0.217	-0.226	0.554	11.720

6) Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> TI	-0.260	-0.270	0.092	2.837
OLC -> KA	0.975	0.975	0.007	134.797
PDO -> TI	-0.277	-0.292	0.092	2.852
PDO -> KA	0.013	0.012	0.020	2.815
KA -> TI	-0.217	-0.226	0.554	11.720

7) Tabel Spesific Indirect Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
OLC -> KA -> TI	-0.212	-0.222	0.532	2.702
PDO -> KA -> TI	-0.319	-0.313	0.112	2.859

8) Rangkuman Hasil Uji Hipotesis


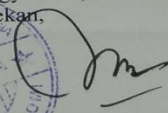
No	Hipotesis	T - statistik	Kesimpulan
1	<i>Organizational learning culture</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	2.257	Terbukti
2	<i>Organizational learning culture</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>komitmen afektif</i> .	142.026	Terbukti
3	Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	2.904	Terbukti
4	Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan <i>komitmen afektif</i> .	2.488	Terbukti

5	Terdapat pengaruh negatif antara <i>komitmen afektif</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	12.540	Terbukti
6	<i>komitmen afektif</i> akan memediasi hubungan antara <i>organizational learning culture</i> dan <i>turnover intention</i> .	11.720	Terbukti
7	<i>komitmen afektif</i> akan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan <i>turnover intention</i> .	11.720	Terbukti



Lampiran 7

Surat Izin Penelitian

	FAKULTAS EKONOMI	Gedung Ace Partadiredja Ring Road Utara, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283 T. (0274) 881546 Ext. 1000 F. (0274) 882589 E. fecon@uii.ac.id W. fecon.uui.ac.id
Nomor	:	336/DEK/10/Div.SDM/X/2018
Hal	:	PERMOHONAN IJIN PENELITIAN
Kepada Yth. Kepala Kantor BRI Cabang Purwokerto		
<i>Assalamu 'alaikum wr.wb.</i>		
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :		
Nama	:	Haikal F.
No. Mahasiswa	:	14311675
Jurusan	:	Manajemen
Alamat	:	Jl. Candi Gebang, Condongcatur, Sleman, Yogyakarta
Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun tugas akhir dengan judul :		
“Analisis Pengaruh Organizational Learning Culture dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor BRI Cabang Purwokerto”		
Dosen Pembimbing	:	Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.
Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.		
Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.		
<i>Wassalamu 'alaikum wr.wb</i>		
Yogyakarta, 29 Oktober 2018		
Dekan,		
		
Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D.		
NIK. : 93 313 0101		

INNOVATION | PERFECTION

fecon uii ac id



PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero), Tbk.

KANTOR CABANG PURWOKERTO

Jalan Jenderal Sudirman No. 57 Purwokerto 53131
 Telepon : 0281 - 631813, 631814, 631815, 621924
 Facsimile : 0281-631819
 Telex : 65293, 65301, 65456, 65459, 65461

Purwokerto, 22 November 2018

SURAT KETERANGAN

B. 5976 KC-VII/LYI/11/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Haryanto
 Jabatan : Manajer Operasional

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini :

Nama : Haikal Fikri
 Universitas : UII Yogyakarta Fakultas Ekonomi

Telah melaksanakan penelitian di Kanca BRI Purwokerto untuk kepentingan penyusunan skripsi yang berjudul "*Analisis Pengaruh Organizational Learning Culture dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening*".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.
 KANTOR CABANG PURWOKERTO



Dwi Haryanto
Manajer Operasional

