

**“PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP  
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI  
PUSTAKA MANDIRI SURAKARTA”**

**SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 14311027  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2018**

**“PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP  
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI  
PUSTAKA MANDIRI SURAKARTA”**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana S-1 Manajemen



Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono  
Nomor Mahasiswa : 14311027  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2018**

### PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono  
No. Mahasiswa : 14311027  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Skripsi : "PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI PUSTAKA MANDIRI)"

Melalui surat ini saya menyatakan bahwa :

1. Selama melakukan penelitian dan pembuatan laporan penelitian skripsi saya tidak melakukan pelanggaran etika akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan, pembuatan skripsi oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dijunjung tinggi Universitas Islam Indonesia. Oleh karena itu, skripsi yang saya buat merupakan karya ilmiah saya sebagai penulis, bukan karya jiplakan atau karya orang lain.
2. Apabila dalam ujian skripsi saya terbukti melanggar etika akademik, maka saya siap menerima sanksi sebagaimana aturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.
3. Apabila dikemudian hari, setelah saya lulus dari fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesi ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa skripsi ini adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang ditetapkan Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 24 April 2017

  
6000  
ENAM RIBURUPIAH  
syid Wicaksono

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi dengan judul :

**" PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP  
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI  
PUSTAKA MANDIRI"**

Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 14311027

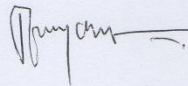
Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, April 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



(Dra. Titik Nurbiyati M.Si)



**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **ABDULLAH ROSYID WICAKSONO**

Nomor Mahasiswa : **14311027**

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

Pada hari Senin, tanggal: 14 Mei 2018

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

.....  
*Titik Nurbiyati*

Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si.

.....  
*Trias Setiawati*

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



/Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## HALAMAN MOTTO

*“Yaitu yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah di beri Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang memiliki akal (ulil albab)”*

~Q.S Az Zumar: 18~

*“Akal adalah sumber pengetahuan dan pengajak kepada pemahaman”*

~Imam Ali bin Abi Thalib~

*“Thoughts give birth to actions, actions spawned a habit, habit bore the character, and the character created fate”*

~Aristoteles~

*“Jika yang kosong adalah akalnya, isilah ia dengan ilmu. Jika yang kosong adalah hatinya, isilah ia dengan zikir. Kesatuan pikir dan zikir akan membentuk ulul albab”*

~KH. Hasyim Muzadi~

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Puja dan puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, hidayat dan inayahnya yang diberikan kepada penulis sehingga karya sederhana ini dapat diselesaikan dengan lancar. Shalawat beriring salam penulis sanjung sajikan kepada baginda kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umatnya dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang sampai saat ini.

Karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

### **Bapak Suwarto dan Ibu Herita**

Terimakasih atas nasihat, saran, pelajaran dan doa yang selalu tucurahkan kepada penulis. Terimakasih atas perhatian, kasih sayang, kebahagiaan, canda tawa dan pengorbanan yang tanpa pamrih diberikan kepada penulis. Penulis berusaha untuk selalu menjaga amanah yang diberikan keluarga kepada penulis.

### **Kakak Luh Ade Yuanita Andriani, Abang Dian Arri Sujaya, dan Adik M. Luthfi Darmawan**

Terimakasih atas kebahagiaan, perhatian, nasihat, canda tawa dan waktu yang selalu ada ketika penulis ingin bercerita. Terimakasih atas saran yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhirnya ini dengan baik.

**“PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP  
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI  
PUSTAKA MANDIRI SURAKARTA”**

Abdullah Rosyid wicaksono  
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
[Abdullah.rosyid96@yahoo.com](mailto:Abdullah.rosyid96@yahoo.com)

**ABSTRAKSI**

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi hubungan antara pelatihan karyawan, stres kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intentions*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuisioner dan analisis data menggunakan uji IBM SPSS 21. Responden dalam penelitian ini adalah 262 orang karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada di kantor pusat. Hasil penelitian mengemukakan bahwa secara parsial pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*, pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Dalam analisis jalur, tidak terbukti adanya pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi, dan pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi juga tidak terbukti.

**Kata Kunci:** *Pelatihan Karyawan, Stres Kerja, Turnover Intentions, Komitmen Organisasi*



**“PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP  
TURNOVER INTENTIONS DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. TIGA SERANGKAI  
PUSTAKA MANDIRI SURAKARTA”**

Abdullah Rosyid wicaksono  
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
[Abdullah.rosyid96@yahoo.com](mailto:Abdullah.rosyid96@yahoo.com)

**ABSTRACT**

The aim of this research is to identify the relation between the employee training, work stress, organizational commitment and *turnover intentions*. This research used the quantitative approach. The data was collected using the questionnaires and data analysis used the test of IBM SPSS 21. There were 262 employees of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri located in central office participated as the respondents in this research. The results of the research showed that partially the employee training had a significant effect on *turnover intentions*; work stress had significant effect on *turnover intentions*, employee training had an effect on organizational commitment, work stress had significant effect on organizational commitment, and organizational commitment has significant effect on *turnover intentions*. In the course analysis, there was any evidence for the indirect effect of employee training as well as work stress on *turnover intentions* through the organizational commitment.

**Keywords:** *Employee Training, Work Stress, Turnover Intentions, Organizational Commitment*

June 6, 2017

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated  
by a Center for International Language and Cultural Studies of  
Islamic University of Indonesia  
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24  
YOGYAKARTA, INDONESIA.  
Phone/Fax: 0274 540 255

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intentions* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)”, sebagai salah satu syarat kelulusan S-1 di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat beriring salam penulis sanjung sajikan kepada suri tauladan kita Baginda Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa dan menuntun umat manusia dari zaman kebodohan dan gelap gulita menuju zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan karyawan dan stres kerja terhadap turnover intentions dan komitmen organisasi. selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara pelatihan karyawan dengan turnover intentions dan stres kerja dengan turnover intentions. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah seluruh karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada dikantor pusat dengan jumlah 262 orang.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini tentunya tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Maka dari itu, terimakasih yang tak terhingga serta penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Allah SWT atas segala sesuatu yang sudah dianugerahkan pada penulis dari dalam kandungan hingga saat ini.
2. Kedua orangtua tersayang, Bapak Suwanto dan Ibu Herita yang tanpa pernah lelah selalu memberikan kasih sayang, semangat, doa-doa terindahya serta dukungan materil yang tidak akan pernah bisa penulis ganti sampai kapanpun.
3. Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Dra. Titik Nurbiyati, M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi yang tanpa henti dengan segala kesabaran dan ketulusan bersedia memberi arahan, bimbingan, semangat, ilmu, dan pengetahuan kepada penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Dr. Trias Setiawati, M.Si., selaku dosen penguji skripsi yang telah membantu dan membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Mbak Luh Ade Yuanita Andriani, Dek M. Luthfi Darmawan, dan Bang Dian Arri Sujaya tercinta yang selalu mengingatkan dan memberikan dukungan tanpa henti. Serta selalu menjadi motivasi bagi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu karyawan department HR & GA PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.

10. Bapak dan Ibu Karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Nevi Indriani dengan kasih sayang dan ketulusannya yang tanpa kenal lelah selalu mendampingi, memberikan semangat, dan membantu penulis dalam segala keadaan baik suka maupun duka dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Keluarga besar HMI MPO FE UII yang telah menempe penulis dengan segala ilmu, pengalaman, dll yang membuat penulis bisa menjadi lebih baik.
13. Teman-teman Pengurus HMI MPO FE UII periode 2016/2017 yang telah bersama-sama dengan penulis merasakan suka dan duka dalam satu periode kepengurusan.
14. Teman-teman DPM FE UII periode 2017/2018 yang telah memberikan banyak pengalaman luar biasa dengan segala suka, duka, amarah, emosi, dll.
15. Teman-teman KMB (Kurniansyah, Bagas Aldito, Bang Dani, Bang Edi Subagio, Fityan, Mochammad Fauzan) yang sudah seperti saudara bagi penulis.
16. Teman-teman *Canteen Crew Northside* yang telah menjadi teman seperjuangan dan mengajarkan banyak hal bagi penulis selama menjadi mahasiswa.
17. Teman-teman KKN unit 132 dan 134 Desa Nglaris, Kecamatan Bener, Kabupaten Puworejo yang memberikan kesan yang tak bisa penulis sampaikan.
18. Dan semua teman-teman yang penulis banggakan dan tidak mampu penulis tuliskan satu persatu.

Sebagai penutup, penulis berharap ada saran dan kritik yang membangun agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk banyak orang. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, April 2018

Penulis

Abdullah Rosyid Wicaksono

## DAFTAR ISI

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK.....  | iii                                 |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| HALAMAN MOTTO.....  | v                                   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....   | vii                                 |
| ABSTRAKSI.....  | viii                                |
| KATA PENGANTAR .....  | x                                   |
| DAFTAR ISI.....   | xiv                                 |
| DAFTAR TABEL.....   | xix                                 |
| DAFTAR GAMBAR.....  | xxi                                 |
| DAFTAR LAMPIRAN.....  | xxii                                |
| BAB I PENDAHULUAN.....  | 1                                   |
| 1.1. Latar Belakang .....   | 1                                   |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 6                                   |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....  | 7                                   |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....   | 7                                   |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA.....  | 9                                   |
| 2.1. Penelitian Terdahulu .....   | 9                                   |
| 2.1.1. Penelitian pengaruh pelatihan karyawan terhadap <i>turnover intentions</i> ..... | 9                                   |



|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.1.2. | Penelitian pengaruh stres kerja terhadap <i>turnover intentions</i>                          | 11 |
| 2.1.3. | Penelitian pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi .....                    | 14 |
| 2.1.4. | Penelitian pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi .....                           | 17 |
| 2.1.5. | Penelitian pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>turnover intentions</i> .....            | 19 |
| 2.3.   | Landasan Teori .....   | 33 |
| 2.3.1. | Manajemen Sumber Daya Manusia .....  | 33 |
| 2.3.2. | <i>Turnover Intentions</i> .....   | 36 |
| 2.3.3. | Pelatihan Karyawan .....   | 40 |
| 2.3.4. | Stress Kerja .....   | 48 |
| 2.3.5. | Komitmen Organisasi .....  | 52 |
| 2.4.   | Hubungan Antar Variabel .....  | 56 |
| 2.4.1. | Hubungan antara pelatihan karyawan dan turnover intentions .....                             | 56 |
| 2.4.2. | Hubungan antara stres kerja dan turnover intentions .....                                    | 57 |
| 2.4.3. | Hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi .....                             | 58 |
| 2.4.4. | Hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi .....                                    | 58 |
| 2.4.5. | Hubungan antara komitmen organisasi dan turnover intentions .....                            | 59 |
| 2.4.6. | Hubungan antara pelatihan karyawan dan turnover intentions melalui komitmen organisasi ..... | 60 |
| 2.4.7. | Hubungan antara stres kerja dan turnover intentions melalui komitmen organisasi .....        | 61 |
| 2.5.   | Kerangka Berfikir Penelitian .....   | 62 |
| 2.6.   | Hipotesis .....  | 62 |

|   |    |
|---|----|
| BAB III METODE PENELITIAN .....                                     | 64 |
| 3.1. Metode Penelitian.....   | 64 |
| 3.1.1. Jenis Penelitian.....  | 64 |
| 3.1.2. Lokasi Penelitian.....                                       | 64 |
| 3.2. Variabel Penelitian .....                                      | 65 |
| 3.2.1. Definisi Operasional Variabel.....                           | 66 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data .....                                  | 69 |
| 3.3.1. Kuisisioner.....   | 69 |
| 3.3.2. Wawancara.....   | 70 |
| 3.4. Populasi dan Sampel .....                                      | 71 |
| 3.5. Uji Validitas dan Realibilitas .....                           | 71 |
| 3.5.1. Uji Validitas .....  | 72 |
| 3.5.2. Uji Reliabilitas .....                                       | 73 |
| 3.6. Uji Asumsi Klasik .....  | 73 |
| 3.6.1. Uji Heteroskedastisitas.....                                 | 73 |
| 3.6.2. Uji Multikolinearitas .....                                  | 74 |
| 3.7. Metode Analisis Data.....                                      | 74 |
| 3.7.1. Analisis Regresi linier sederhana.....                       | 74 |
| 3.7.2. Uji t .....  | 75 |
| 3.7.3. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....                 | 76 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....                                   | 78 |
| 4.1. Pelatihan Karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri ..... | 78 |
| 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....                           | 79 |
| 4.2.1. Hasil Uji Validitas.....                                     | 80 |

|                     |   |     |
|---------------------|---|-----|
| 4.4.2.              | Hasil Uji Reliabilitas .....                            | 83  |
| 4.3.                | Analisis Deskriptif Statistik .....                     | 83  |
| 4.3.1.              | Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....   | 84  |
| 4.2.2.              | Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia .....           | 85  |
| 4.2.3.              | Karakteristik karyawan Berdasarkan Pendidikan .....     | 86  |
| 4.2.4.              | KarakteristikKaryawakrawan Berdasarkan Departement..    | 87  |
| 4.2.5.              | Karakteristik Karyawan Berdasarkan Masa kerja.....      | 89  |
| 4.2.6.              | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Penghasilan | 91  |
| 4.2.7.              | Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan...  | 92  |
| 4.4.                | Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....     | 93  |
| 4.5.                | Analisis Asumsi Klasik .....                            | 97  |
| 4.5.1.              | Uji Heteroskedastisitas.....                            | 97  |
| 4.5.2.              | Uji Multikolinearitas .....                             | 97  |
| 4.6.                | Uji Hipotesis.....                                      | 98  |
| 4.6.1.              | Pengujian Hipotesis Pertama .....                       | 98  |
| 4.6.2.              | Pengujian Hipotesis Kedua .....                         | 100 |
| 4.6.3.              | Pengujian Hipotesis Ketiga.....                         | 101 |
| 4.6.4.              | Pengujian Hipotesis Keempat .....                       | 103 |
| 4.6.5.              | Pengujian Hipotesis Kelima.....                         | 104 |
| 4.6.6.              | Pengujian Hipotesis Keenam dan Ketujuh.....             | 106 |
| 4.7.                | Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....                  | 111 |
| 4.8.                | Pembahasan.....   | 112 |
| 4.9.                | Pembahasan Umum.....                                    | 121 |
| BAB V PENUTUP ..... |   | 124 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 5.1. Kesimpulan ..... | 124 |
| 5.2. Saran.....       | 124 |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 126 |
| <b>LAMPIRAN</b> ..... | 131 |

## DAFTAR TABEL

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabel 2.1  | Rekapitulasi penelitian terdahulu .....                              | 21  |
| Tabel 2.2  | Rangkuman teori penelitian terdahulu .....                           | 27  |
| Tabel 4.1  | Hasil uji validitas dari variabel pelatihan karyawan ( $X_1$ ) ..... | 80  |
| Tabel 4.2  | Hasil uji validitas dari variabel stres kerja ( $X_2$ ) .....        | 81  |
| Tabel 4.3  | Hasil uji validitas dari <i>turnover intentions</i> (Y) .....        | 81  |
| Tabel 4.4  | Hasil uji validitas dari komitmen organisasi (Z) .....               | 82  |
| Tabel 4.5  | Hasil uji reliabilitas item-item variabel penelitian .....           | 83  |
| Tabel 4.6  | Distribusi karyawan berdasarkan jenis kelamin .....                  | 84  |
| Tabel 4.7  | Distribusi karyawan berdasarkan usia .....                           | 85  |
| Tabel 4.8  | Distribusi karyawan berdasarkan pendidikan .....                     | 86  |
| Tabel 4.9  | Distribusi karyawan berdasarkan departement .....                    | 88  |
| Tabel 4.10 | Distribusi karyawan berdasarkan lama kerja .....                     | 89  |
| Tabel 4.11 | Distribusi karyawan berdasarkan tingkat penghasilan .....            | 91  |
| Tabel 4.12 | Distribusi karyawan berdasarkan status karyawan .....                | 92  |
| Tabel 4.13 | Frekuensi variabel pelatihan karyawan ( $X_1$ ) .....                | 93  |
| Tabel 4.14 | Frekuensi variabel stres kerja ( $X_2$ ) .....                       | 94  |
| Tabel 4.15 | Frekuensi variabel <i>turnover intentions</i> (Y) .....              | 95  |
| Tabel 4.16 | Frekuensi variabel komitmen organisasi (Z) .....                     | 96  |
| Tabel 4.17 | Hasil uji heterokedatisitas .....                                    | 97  |
| Tabel 4.18 | Hasil uji multikolinearitas .....                                    | 98  |
| Tabel 4.19 | Hasil uji linier sederhana (Hipotesis 1) .....                       | 98  |
| Tabel 4.20 | Hasil uji linier sederhana (Hipotesis 2) .....                       | 100 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.21 Hasil uji linier sederhana (Hipotesis 3) .....  | 101 |
| Tabel 4.22 Hasil uji linier sederhana (Hipotesis 4) .....  | 103 |
| Tabel 4.23 Hasil uji linier sederhana (Hipotesis 5) .....  | 104 |
| Tabel 4.24 Hasil uji regresi linier berganda.....          | 106 |
| Tabel 4.25 Hasil uji regresi linier sederhana .....        | 107 |
| Tabel 4.26 Hasil analisis intepretasi analisis jalur ..... | 108 |
| Tabel 4.27 Rekapitulasi hasil uji hipotesis .....          | 111 |



## DAFTAR GAMBAR

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 4.1 Distribusi karyawan berdasarkan jenis kelamin .....   | 84  |
| Gambar 4.2 Distribusi karyawan berdasarkan usia .....            | 85  |
| Gambar 4.3 Distribusi karyawan berdasarkan pendidikan .....      | 87  |
| Gambar 4.4 Distribusi karyawan berdasarkan departement .....     | 88  |
| Gambar 4.5 Distribusi karyawan berdasarkan masa kerja.....       | 90  |
| Gambar 4.6 Distribusi karyawan tingkat penghasilan .....         | 91  |
| Gambar 4.7 Distribusi karyawan berdasarkan status karyawan ..... | 93  |
| Gambar 4.8 Diagram jalur .....                                   | 108 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| LAMPIRAN 1 Kuisisioner.....  | 132 |
| LAMPIRAN 2 Data hasil kuisisioner.....   | 139 |
| LAMPIRAN 3 Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel pelatihan karyawan.....   | 181 |
| LAMPIRAN 4 Deskripsi karakteristik responden.....  | 187 |
| LAMPIRAN 5 Uji heterokedastisitas .....  | 190 |
| LAMPIRAN 6 Uji multikolinearitas .....   | 191 |
| LAMPIRAN 7 Analisis regresi linier sederhana pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terhadap <i>turnover intentions</i> (Y) .....                          | 192 |
| LAMPIRAN 8 Analisis regresi linier sederhana stres kerja ( $X_2$ ) terhadap <i>turnover intention</i> (Y).....                                   | 193 |
| LAMPIRAN 9 Analisis regresi linier sederhana pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi (Z).....                                  | 194 |
| LAMPIRAN 10 Analisis regresi linier sederhana stres kerja ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi (Z) .....                                       | 195 |
| LAMPIRAN 11 Analisis regresi linier sederhana komitmen organisasi (Z) terhadap <i>turnover intentions</i> (Y) .....                              | 196 |
| LAMPIRAN 12 Analisis regresi linier berganda pelatihan karyawan ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) terhadap <i>turnover intentions</i> (Y)..... | 197 |
| LAMPIRAN 13 Analisis regresi linier berganda pelatihan karyawan ( $X_1$ ) dan stres kerja ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi (Z) .....       | 198 |
| LAMPIRAN 14 Pedoman dan hasil rekapitulasi wawancara.....  | 199 |
| LAMPIRAN 15 Hasil reduksi wawancara .....  | 209 |
| LAMPIRAN 16 Identitas penulis .....  | 210 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam persaingan bisnis, tenaga kerja atau karyawan memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam meningkatkan daya saing perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk mengelola sebaik mungkin sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan agar meningkatkan daya saing perusahaan di dalam persaingan bisnis. Hal ini sesuai dengan Dessler (2004) yang menyatakan bahwa tenaga kerja perusahaan (pengetahuan, komitmen, keterampilan, dan pelatihan mereka) adalah yang memberikan daya saing untuk perusahaan kelas dunia.

Dalam mengelola sumber daya manusia, perusahaan mengalami beberapa kendala yang berdampak negatif pada perusahaan, salah satunya adalah turnover intentions. Menurut Harnoto (2002) *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan menurut Siregar (2006) *turnover intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Turnover intentions karyawan berdampak negatif bagi perusahaan karena dapat menurunkan keunggulan kompetitif perusahaan dan moral karyawan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Kumar dalam Memon *et al* (2016) bahwa kehilangan karyawan yang baik akan memberikan efek negatif pada keunggulan kompetitif organisasi dan moral karyawan lain. Selain itu, Wasposito

*et al* (2013) menjelaskan bahwa dampak negatif terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Berdasarkan pemaparan diatas, penting bagi perusahaan untuk merumuskan dan menentukan strategi yang efektif untuk mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan guna menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Pelatihan karyawan adalah salah satu komponen dalam pengelolaan sumber daya manusia. Mondy (2008) mendefinisikan pelatihan karyawan sebagai jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Noe dalam Jehanzeb (2015) pelatihan adalah kegiatan yang direncanakan oleh organisasi untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kerja, dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Mello dalam Ismail (2016) investasi pelatihan akan menjadi sebuah keuntungan ketika para karyawan tetap berada dalam organisasi dan tidak kalah dengan para pesaing, sehingga pelatihan karyawan memiliki hubungan dengan tingkat *turnover intentions* para karyawan.

Literatur-literatur sebelumnya mengenai hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Newman *et al* (2011) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan dapat mengurangi *turnover intentions* karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Veum (1997) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap *turnover intentions* karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan

oleh Levine (1993) menunjukkan tidak adanya hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions* karyawan. Dari pemaparan diatas, tampak jelas bahwa terjadi perbedaan pandangan dalam hubungan antara pelatihan karyawan dengan tingkat *turnover intentions* karyawan. Sehingga, penulis ingin melihat bagaimana hubungan pelatihan karyawan dan turnover intentions pada penelitian ini.

Avey *et al* dalam Ahmad & Afgan (2016) mengungkapkan bahwa stress kerja telah menjadi masalah umum yang harus dihadapi manajer sumber daya manusia dari waktu ke waktu. Luthans (2008) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologi, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Sedangkan Folkman dalam Yim *et al* (2017) mendefinisikan stres kerja sebagai keadaan dimana individu merasakan bahwa kemampuannya tidak mampu mengatasi tuntutan eksternal terhadapnya. Berdasarkan literatur-literatur sebelumnya, terdapat perbedaan pandangan dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Afgan (2016) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wisantyo & Madiistriyatno (2015) menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Melihat pemaparan diatas, penulis ingin melihat bagaimana hubungan antara stres kerja dan turnover intentions pada penelitian ini.

Disamping pelatihan karyawan dan stres kerja dalam perusahaan, hal lain yang menarik dan menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi tingkat *turnover intentions* karyawan adalah komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi karyawan adalah hal yang sering menjadi penghubung antara faktor komitmen organisasi terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan. Khan dalam Kharismawati & Dewi (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan saat individu yang memiliki pekerjaan mengidentifikasi peran kerjanya dan fokus pada pekerjaan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Merujuk pada Meyer & Allen dalam Tarigan & Ariani (2015), komitmen organisasi terdiri dari keinginan, kebutuhan, dan kewajiban yang terwakili dalam tiga komponen komitmen organisasi, yaitu: *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail (2016) menunjukkan pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2017) menunjukkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian diatas, komitmen organisasi dapat menjadi variabel intervening yang meningkatkan pengaruh pelatihan karyawan dan stres kerja terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan, walaupun pelatihan karyawan dan stres kerja dapat mempengaruhi tingkat *turnover intentions* karyawan secara langsung.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan diatas dan diperkuat dengan penelitian terdahulu, penulis perlu menentukan lokasi yang tepat dalam melakukan penelitian ini. Sehingga tujuan dari penelitian ini dapat dicapai dan



mendapatkan hasil yang maksimal yang nantinya bisa menjadi sumbangsih pengetahuan dalam aspek sumber daya manusia. Perusahaan yang dijadikan lokasi penelitian adalah PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri (TSPM) yang berlokasi di Kota Surakarta, perusahaan ini merupakan bagian dari PT. Tiga Serangkai Inti Corpora (TSIC).

PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan dan penerbitan. Hal ini menjadi menarik karena dalam PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri ini tergolong dalam perusahaan yang cukup tua dalam industri percetakan dan masih banyak memiliki karyawan yang telah lama bekerja untuk perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan dan menjaga karyawan agar tetap berada di perusahaan, PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri tentunya membutuhkan strategi-strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, salah satunya dalam pelatihan karyawan. Dengan melihat hal tersebut penulis ingin melihat sejauh mana pelatihan karyawan yang ada di dalam perusahaan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dan tingkat *turnover intentions* karyawan.

Disamping itu struktur dan kegiatan bisnis yang unik dalam Tiga Serangkai Inti Corpora, dimana PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri juga harus mencetak buku yang akan diterbitkan, dipasarkan, dan dijual oleh perusahaan lain dalam Tiga Serangkai Inti Corpora yaitu PT. Tiga Serangkai Internasional. Kegiatan bisnis diatas memungkinkan munculnya stres kerja karena tuntutan pekerjaan, waktu kerja, dll. Berdasarkan hal tersebut, penulis juga ingin mengetahui sejauh mana stres berdampak terhadap komitmen organisasi

karyawan dan tingkat *turnover intentions* karyawan. Juga komitmen organisasi karyawan yang dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasi karyawan yang nantinya akan mempengaruhi tingkat *turnover intentions* karyawan.

Dalam penelitian ini yang dijadikan subjek penelitian yakni seluruh divisi atau lini yang ada dalam PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Berdasarkan pembahasan diatas, maka penulis mencoba mengangkatnya kedalam penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan Karyawan serta Stres Kerja terhadap *Turnover Intentions* Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri”

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh pelatihan karyawan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan?
2. Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan?
3. Apakah ada pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan?
4. Apakah ada pengaruh keadilan stres kerja terhadap komitmen organisasi karyawan?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan?
6. Apakah ada pengaruh pelatihan karyawan melalui komitmen organisasi terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan?
7. Apakah ada pengaruh stres kerja melalui komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* karyawan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui apakah pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan.
2. Mengetahui apakah stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan.
3. Mengetahui apakah pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.
4. Mengetahui apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.
5. Mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan.
6. Mengetahui apakah pelatihan karyawan melalui komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.
7. Mengetahui apakah stres kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Untuk meningkatkan wawasan mengenai hubungan antara pelatihan karyawan, stres kerja serta komitmen organisasi karyawan terhadap tingkat *turnover intentions* karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai informasi tambahan bagi perusahaan sekaligus menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan mengenai pelatihan karyawan, stres kerja, serta komitmen organisasi karyawan dalam rangka mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1. Penelitian pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*

1. Jehanzeb *et al* (2013)

Penelitian Jehanzeb *et al* (2013) dengan tema pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi dan *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada berbagai industri sektor swasta seperti bank, makanan cepat saji, telekomunikasi, dan retail di Riyadh, Saudi Arabia. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *employees training* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, *turnover intentions* dan hubungan antara *organizational commitment* dan *turnover intentions*. Kedua, *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan karyawan, komitmen organisasi, dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel stres kerja sebagai variabel independen pada penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada berbagai industri swasta seperti bank, makanan cepat saji, telekomunikasi, dan retail di Riyadh, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

2. Jehanzeb *et al* (2015)

Penelitian Jehanzeb *et al* (2015) dengan tema hubungan antara pelatihan karyawan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada waralaba makanan cepat saji lokal dan internasional yang dipilih dari beberapa kota besar di Arab Saudi, seperti Riyadh, Dammam, Khobar, dan Jeddah. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *effective training* dan *coworker support for training* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Kedua, *job satisfaction* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Ketiga, penelitian ini juga menemukan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *effective training* dan *coworker support for training* terhadap *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel stres kerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada beberapa waralaba makanan cepat saji lokal dan internasional yang terpilih dari beberapa kota besar di Arab Saudi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

### 3. Ismail (2016)

Penelitian Ismail (2016) dengan tema hubungan antara pelatihan, *turnover intentions*, dan komitmen organisasi mengambil objek penelitian pada perusahaan-perusahaan di Lebanon. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *training* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Kedua, *training*



berpengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational commitment*. Ketiga, *organizational commitment* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Keempat, serta *organizational commitment* memediasi hubungan antara *training* dan *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan karyawan, *turnover intentions*, dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel stres kerja sebagai variabel independen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada beberapa perusahaan di Lebanon, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

### **2.1.2. Penelitian pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions***

#### 1. Arshadi & Damiri (2013)

Penelitian Arshadi & Damiri (2013) dengan tema hubungan stres kerja dengan *turnover intentions* dan kinerja serta OBSE (*Organization-based self-esteem*) sebagai variabel moderasi mengambil objek penelitian pada *Iranian National Drilling Company* (INDC). Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *job stress* berpengaruh negatif terhadap *job performance*. Kedua, *job stress* berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*. Ketiga, OBSE memoderasi hubungan antara *job stress* terhadap *job performance* dan *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini

dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada *Iranian National Drilling Company* (INDC), sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 2. Pahi *et al* (2016)

Penelitian Pahi *et al* (2016) dengan tema hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mengambil objek penelitian pada bank umum di Sindh, Pakistan. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *job stress* berpengaruh positif terhadap *employee turnover intentions*. Kedua, *job satisfaction* sebagai mediasi dalam hubungan antara *job stress* dan *employee turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada bank umum di Sindh, Pakistan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 3. Rainayee (2013)

Penelitian Rainayee (2013) dengan tema pengaruh *perceived alternative external opportunity* dan stres kerja terhadap *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada bank swasta terbesar di Jammu dan Kashmir. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *perceived alternative external opportunity* berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*. Kedua, *job stress* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Ketiga, *perceived alternative external opportunities* berpengaruh lebih besar terhadap *turnover intentions* dibandingkan dengan *job stress*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada bank swasta terbesar di Jammu dan Kashmir, sedangkan penelitian ini mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

#### 4. Nasution (2017)

Penelitian Nasution (2017) dengan tema pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada PT. *Gracia Pharmindo Pharmaceutical Industry* Cabang Sumatera Utara. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, stres kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *turnover intentions*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui kepuasan kerja, dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek pada PT. *Gracia Pharmindo Pharmaceutical Industry* Cabang Sumatera Utara yang bergerak di industri farmasi, sedangkan penelitian ini mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

### **2.1.3. Penelitian pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi**

#### 1. Bartlett (2001)

Penelitian Bartlett (2001) dengan tema hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi mengambil objek penelitian pada 5 rumah sakit. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, seluruh dimensi dalam pelatihan (*perceived access to training, training participation, perceived support for training from colleagues, perceived support for training from senior staff, motivation to learn, dan perceived benefits training*) berhubungan positif terhadap *organizational commitment* terutama pada dimensi *affective commitment*. Kedua, *job satisfaction* memoderasi

hubungan antara *perceived access to training* dan *affective commitment*. Ketiga, bahwa dugaan *job involvement* memoderasi hubungan antara *perceived access to training* dan *affective commitment* tidak terbukti.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan karyawan dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel stres kerja sebagai variabel independen dan *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada 5 rumah sakit, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 2. Bashir & Long (2015)

Penelitian Bashir & Long (2015) dengan tema hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi pada akademisi Malaysia mengambil objek penelitian pada salah satu fakultas di salah satu universitas yang berada di Malaysia. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama: seluruh variabel yang terkait dengan pelatihan karyawan (*availability of training, motivation to learn, coworker support for training, supervisor support for training, benefits of training*) berpengaruh positif signifikan terhadap *affective commitment* dan *normative commitment*, namun pengaruhnya pada *continuance commitment* tidak signifikan. Kedua, pengaruh yang paling besar terhadap *affective commitment* adalah *coworker support for training*, sedangkan pengaruh yang paling besar terhadap *normative commitment* adalah *availability of training*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan karyawan dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini terletak pada penambahan variabel stres kerja sebagai variabel independen dan variabel *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada salah satu fakultas di salah satu universitas Malaysia, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

### 3. Ling *et al* (2014)

Penelitian Ling *et al* (2014) dengan tema pengaruh pelatihan karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi sebagai efek kelayakan kerja dan *expectation value* mengambil objek penelitian pada beberapa perusahaan yang beroperasi di Cina. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *training* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* dan *employability*. Kedua, *employability* memediasi hubungan antara *training* dan *organizational commitment*. Ketiga, *expectation value* memoderasi hubungan antara *employability* dan *organizational commitment*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel pelatihan karyawan dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan datang terletak pada penambahan variabel stres kerja sebagai variabel independen dan variabel *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada beberapa perusahaan yang beroperasi di Cina, sedangkan penelitian yang akan

dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

#### **2.1.4. Penelitian pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi**

##### 1. Aghdasi *et al* (2011)

Penelitian Aghdasi *et al* (2011) dengan tema hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja mengambil objek penelitian pada karyawan Kementrian sains, riset, dan teknologi Iran yang minimal telah bekerja selama setahun. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, *emotional intelligence* tidak berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap *organizational commitment*, *occupational stress*, dan *job satisfaction*. Kedua, *Occupational stress* berdampak negatif secara langsung terhadap *job satisfaction* dan berdampak negatif secara tidak langsung terhadap *organizational commitment*. Ketiga, *job satisfaction* berdampak positif secara langsung yang kuat terhadap *organizational commitment*. Keempat, *job satisfaction* memediasi hubungan antara *occupational stress* dan *organizational commitment*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja dan komitmen organisasi. sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen dan variabel *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada Kementrian sains, riset, dan teknologi Iran, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 2. Cicei (2012)

Penelitian Cicei (2012) dengan tema hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi di organisasi-organisasi publik di Rumania mengambil objek penelitian pada 5 organisasi publik di Rumania. Penelitian ini menemukan hasil bahwa *occupational stress* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *affective commitment* dan *continuance commitment*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen dan variabel *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada 5 organisasi publik di Rumania, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 3. Vakola & Nikolau (2005)

Penelitian Vakola & Nikolau (2005) dengan tema hubungan stres kerja dan komitmen organisasi mengambil objek penelitian pada berbagai organisasi di Yunani. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama: *occupational stress* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *organizational commitment*. Kedua. *Occupational stress* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *attitudes to change*. Ketiga, dugaan bahwa *organizational commitment* memoderasi hubungan antara *occupational stress* dan *attitudes to change* tidak terbukti.



Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel stres kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan sebagai variabel independen dan variabel *turnover intentions* sebagai variabel dependen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada berbagai organisasi di Yunani, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

#### **2.1.5. Penelitian pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intentions***

##### 1. Muthukumaran (2017)

Penelitian Muthukumaran (2017) dengan tema pengaruh dimensi komitmen organisasi (*affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*) terhadap *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada bank umum dan bank swasta di Madurai dan Tamilnadu. Penelitian ini menemukan hasil bahwa: Pertama, dimensi dalam demografi pekerjaan seperti umur dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan. Kedua, tiga dimensi *organizational commitment* (*affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*) berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan dan variabel stres kerja sebagai variabel independen.

Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada bank umum dan bank swasta di Madurai dan Tamilnadu, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 2. Mathieu *et al* (2016)

Penelitian Mathieu *et al* (2016) dengan tema pengaruh perilaku pengawas, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada organisasi-organisasi di Kanada. Penelitian ini menemukan hasil bahwa *supervisory behavior* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Lalu hanya *organizational commitment* yang memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intentions*. Selain itu, *organizational commitment* memediasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan dan variabel stres kerja sebagai variabel independen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada organisasi-organisasi di Kanada, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

## 3. Ali & Baloch (2010)

Penelitian Nazim & Baloch (2010) dengan tema faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan *turnover intentions*, serta hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intentions* mengambil objek penelitian pada perusahaan farmasi nasional di Pakistan. Penelitian ini menemukan hasil bahwa *role conflict*, *role ambiguity*, dan *work-family conflict* berpengaruh negatif terhadap *organizational commitment*. Lalu, *role conflict*, *role ambiguity*, dan *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*. Selain itu, *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penambahan variabel pelatihan karyawan dan variabel stres kerja sebagai variabel independen. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada perusahaan farmasi nasional di Pakistan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek penelitian pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak di industri penerbitan dan percetakan.

**Tabel 2.1**

**Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

| NO | Nama/Tahun/Judul Penelitian Sampel/Lokasi  | Metodologi/variabel   | Kesimpulan   |
|----|--|---|--|
| 1. | Jehanzeb <i>et al</i> (2013)<br><i>Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's</i> | Kuantitatif<br><i>Training</i><br>- <i>Availability of training</i> (Newman <i>et al</i> , 2011)<br>- <i>Motivation to learn</i> (Noe | Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>employees training</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> , <i>employees training</i> berpengaruh |

|                    |   |  |   |
|--------------------|---|--|---|
|                    | <p><i>Training in Private Sector of Saudi Arabia</i></p> <p><i>International Journal of Business and Management</i>. 8(8), 79-90</p> <p>350 karyawan dari berbagai perusahaan swasta di Riyadh, Arab Saudi</p>                                      | <p>and Schmitt's, 1986)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Manager support for training</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Organizational commitment</i> (Meyer et al, 1993)</li> <li>- <i>Turnover intentions</i></li> </ul>                                 | <p><i>negatif terhadap turnover intentions, dan organizational commitment berpengaruh negatif terhadap turnover intentions</i></p>  |
| 2.                 | <p>Jehanzeb et al (2015) <i>What is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions?</i></p> <p><i>International Business Research</i>. 8(3), 228-220</p>  | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Training</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Effective training</i> (Kirkpatrick, 1994)</li> <li>- <i>Coworker support for training</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Job satisfaction</i> (Porter et al, 1976)</li> </ul>       | <p>Penelitian ini menemukan pengaruh positif yang signifikan <i>effective training</i> dan <i>coworker support for training</i> terhadap <i>job satisfaction</i>, pengaruh negatif yang signifikan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i>, selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa <i>job satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>effective training</i></p>  |
| Lanjutan Tabel 2.1 |   |  |   |
|                    | <p>350 karyawan dari berbagai waralaba makanan cepat saji di beberapa kota besar Arab Saudi</p>   | <p><i>Turnover intentions</i> (Farh et al, 1998)</p>   | <p>dan <i>coworker support for training</i> terhadap <i>turnover intentions</i></p>   |
| 3.                 | <p>Ismail (2016) <i>Training and Turnover: The Mediating Role of Commitment</i></p> <p><i>ABL</i>. 42(1), 62-92</p> <p>124 karyawan dan manajer perusahaan-perusahaan di Lebanon</p>  | <p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training</i> (Lawler et al, 1992)</li> <li>- <i>Organizational Commitment</i> (Meyer et al, 1993)</li> <li>- <i>Turnover Intentions</i> (Kalber and Fogarty, 1995)</li> </ul>                                   | <p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>training</i> berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intentions</i>, <i>training</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>, <i>organizational commitment</i> berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intentions</i>, serta <i>organizational commitment</i> memediasi hubungan antara <i>training</i> dan <i>turnover intentions</i></p> |
| 4.                 | <p>Arshadi and Damiri (2013) <i>The Relationship of Job Stress with Turnover Intentions and Job Performance: Moderating Role of OBSE</i></p> <p><i>Social and Behavioral Sciences</i>. 84, 706-710</p> <p>286 karyawan dari INDC yang merupakan</p> | <p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Job Stress</i> (Parker and Decotiis, 1983)</li> <li>- <i>Job Performance</i> (Paterson, 1922)</li> <li>- <i>Turnover Intentions</i> (Camman et al, 1979)</li> <li>- <i>OBSE</i> (Pierce et al, 1989)</li> </ul> | <p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>job stress</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i>, <i>job stress</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i>, serta OBSE memoderasi hubungan antara <i>job stress</i> terhadap <i>job performance</i> dan <i>turnover intentions</i></p>  |

|                    |   |  |   |
|--------------------|---|--|---|
|                    | perusahaan pengeboran nasional Iran   |  |   |
| 5.                 | <p>Pahi <i>et al</i> (2016) <i>Save Talent of Banking Sector of Pakistan: Mediating Job Satisfaction between Job Stress and Employee Turnover Intentions</i></p> <p><i>International Review of Management and Marketing</i>. 6(3), 617-624</p> <p>254 karyawan bank umum di Sindh, Pakistan</p> | <p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Turnover Intentions</i> (Park, 2002)</li> <li>- <i>Job Satisfaction</i> (Lucas, 1990)</li> <li>- <i>Job Stress</i> (Parker and Decostiis, 1983)</li> </ul>  | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>job stress</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee turnover intentions</i>, serta <i>job satisfaction</i> sebagai mediasi dalam hubungan antara <i>job stress</i> dan <i>employee turnover intentions</i></p>   |
| 6.                 | <p>Rainayee (2013) <i>Employee Turnover Intentions: Jos Stress or</i></p>   | <p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Employee Turnover Intentions</i> (Cumman <i>et al</i>, 1979)</li> </ul>   | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>perceived alternative external opportunity</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i>, <i>job</i></p>   |
| Lanjutan Tabel 2.1 |   |  |   |
|                    | <p><i>Perceived Alternative External Opportunities</i></p> <p><i>International Journal of Information, Business, and Management</i>. 5(1), 48-59</p> <p>100 karyawan bank swasta terbesar di Jammu dan Kashmir</p>  | <p>- <i>Perceived Alternative External Opportunities</i>(Mowdey <i>et al</i>, 1984)</p> <p><i>Job Stress</i> (Cartwright and Cooper, 2002)</p>   | <p><i>stress</i> berpengaruh positif yang signifikan terhadap <i>turnover intentions</i>, serta <i>perceived alternative external opportunies</i> berpengaruh lebih besar terhadap <i>turnover intentions</i> dibandingkan dengan <i>job stress</i></p>   |
| 7.                 | <p>Bartlett (2001) <i>The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study the Health Care Field</i></p> <p><i>Human Resource Development Quarterly</i>. 12(4), 335</p> <p>337 perawat dari 5 rumah sakit</p>   | <p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived Access to Training</i> (was developed by researcher)</li> <li>- <i>Training Participation</i> (Tharenou and Conroy, 1994)</li> <li>- <i>Perceived Support for Training from Colleagues</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Perceived Support for Training From Senior Staff</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Motivation to Learn</i> (Noe and Schmitt, 1986)</li> <li>- <i>Perceived Benefits of Training</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> </ul> <p><i>Organizational</i></p> | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa seluruh dimensi dalam <i>training</i> (<i>perceived access to training</i>, <i>training participation</i>, <i>perceived support for training from colleagues</i>, <i>perceived support for training from senior staff</i>, <i>motivation to learn</i>, dan <i>perceived benefits training</i>) berhubungan positif terhadap <i>organizational commitment</i> terutama pada dimesi <i>affective commitment</i>, lalu <i>job satisfaction</i> memoderasi hubungan antara <i>perceived access to training</i> dan <i>affective commitment</i>, namun dugaan bahwa <i>job involvement</i> memoderasi hubungan antara <i>perceived access to training</i> dan <i>affective commitment</i> tidak terbukti</p> |

|                    |   |  |   |
|--------------------|---|--|---|
|                    |   | <p><i>Commitment</i> (Allen and Meyer, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment.</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment.</i></li> <li>- <i>Normative Commitment.</i></li> </ul> <p><i>Job Involvement</i> (Lodahl and Kejner, 1965)</p> <p><i>Job Satisfaction</i> (Camman <i>et al.</i>, 1979)</p>  |   |
| 8.                 | <p>Bashir and Long (2015) <i>The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia</i></p> <p><i>Journal of Management Development.</i> 34(10), 1227-1245</p> <p>60 staf akademik salah satu fakultas di universitas di Malaysia</p> | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Training</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Availability of Training</i></li> <li>- <i>Motivation to Learn</i></li> <li>- <i>Coworker Support for Training</i></li> <li>- <i>Supervisor Support for Training</i></li> <li>- <i>Benefits of Training</i></li> </ul> <p><i>Organizational Commitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>   | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa seluruh variabel yang terkait dengan <i>training</i> (<i>availability of training, motivation to learn, coworker support for training, supervisor support for training, benefits of training</i>) berpengaruh positif signifikan terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>normative commitment</i>, namun pengaruhnya pada <i>continuance commitment</i> tidak signifikan. Pengaruh yang paling besar terhadap <i>affective commitment</i> adalah <i>coworker support for training</i>, sedangkan pengaruh yang paling</p> |
| Lanjutan Tabel 2.1 |   |  |   |
|                    |   |  | <p>besar terhadap <i>normative commitment</i> adalah <i>availability of training</i></p>  |
| 9.                 | <p>Ling <i>et al</i> (2014) <i>Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value</i></p> <p><i>Nankai Business Review International.</i> 5(2), 162-186</p> <p>405 karyawan di perusahaan-perusahaan di Cina</p>      | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Employee Training</i> (Cagri and Osman, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training Willingness</i></li> <li>- <i>Training Opportunity</i></li> <li>- <i>Training Benefits</i></li> <li>- <i>Supervisor Support for Training</i></li> </ul> <p><i>Employability</i> (Rothwell and Arnold, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Internal Employability</i></li> <li>- <i>External Employability</i></li> </ul> <p><i>Organizational Commitment</i> (Meyer and Allen, 1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul> <p><i>Expectation Value</i> (developing by researcher)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Income</i></li> <li>- <i>Promotion</i></li> <li>- <i>Ideal Position</i></li> </ul> | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>training</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>employability</i>. Lalu <i>employability</i> memediasi hubungan antara <i>training</i> dan <i>organizational commitment</i>, sedangkan <i>expectation value</i> memoderasi hubungan antara <i>employability</i> dan <i>organizational commitment</i></p>   |
| 10.                | <p>Aghdasi <i>et al</i> (2011) <i>Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress</i></p>   | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Emotional Intelligence</i> (Salovey <i>et al.</i>, 1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Emotional attention</i></li> <li>- <i>Emotional clarity</i></li> <li>- <i>Emotional repair</i></li> </ul>  | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>emotional intelligence</i> tidak berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap <i>organizational commitment</i>, <i>occupational stress</i>, dan <i>job</i></p>   |

|                    |   |  |   |
|--------------------|---|--|---|
|                    | <p><i>and Job Satisfaction</i></p> <p><i>Procedia - Social and Behavioral Sciences.</i> 29, 1965-1976</p> <p>234 karyawan di Kementrian sains, penelitian, dan teknologi Iran</p>   | <p><i>Occupational Stress</i> (Bigdeli, 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Uncertain duty</i></li> <li>- <i>Workplace conditions</i></li> <li>- <i>Relationship with supervisors and managers</i></li> </ul> <p>Job Satisfaction (Smith <i>et al</i>, 1969)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Satisfaction with work itself</i></li> <li>- <i>Satisfaction with supervisor</i></li> <li>- <i>Satisfaction with coworker</i></li> <li>- <i>Satisfaction with salary</i></li> <li>- <i>Satisfaction with opportunities for promotion</i></li> </ul> <p><i>Organizational Commitment</i> (Allen and Mayer, 1987)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul> | <p><i>satisfaction. Occupational stress</i> berdampak negatif secara langsung terhadap <i>job satisfaction</i> dan berdampak negatif secara tidak langsung terhadap <i>organizational commitment</i>. Lalu <i>job satisfaction</i> berdampak positif secara langsung yang kuat terhadap <i>organizational commitment</i>. Selain itu, <i>job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>occupational stress</i> dan <i>organizational commitment</i></p> |
| 11.                | <p>Cicei (2012) <i>Occupational stress and organizational</i></p>   | <p>Kuantitatif <i>Occupational Stress</i> (Fields, 2002)</p>   | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>occupational stress</i> berpengaruh negatif yang signifikan terhadap</p>   |
| Lanjutan Tabel 2.1 |   |  |   |
|                    | <p><i>commitment in Romanian public organizations</i></p> <p><i>Social and Behavioral Sciences.</i> 33, 1077-1081</p> <p>102 karyawan dari 5 organisasi public di Rumania</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Job responsibilities</i></li> <li>- <i>Quality concerns</i></li> <li>- <i>Role conflict</i></li> <li>- <i>Job vs non-job conflict</i></li> <li>- <i>Workload</i></li> </ul> <p><i>Organizational Commitment</i> (Meyer and Allen, 1990/1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective commitment</i></li> <li>- <i>Continuancecommitment</i></li> <li>- <i>Normative commitment</i></li> </ul>  | <p><i>ffective commitment dan continuance commitment</i></p>  |
| 12.                | <p>Vakola and Nikolau (2005) <i>Attitudes toward organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?</i></p> <p><i>Employee Relations.</i> 27(2), 160-174</p> <p>292 karyawan dari berbagai organisasi di Yunani</p> | <p>Kuantitatif <i>Occupational Stress</i> (Cartwright and Cooper, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work Relationship</i></li> <li>- <i>Work-life Balance</i></li> <li>- <i>Overload</i></li> <li>- <i>Job Security</i></li> <li>- <i>Control</i></li> <li>- <i>Resource and Communication</i></li> <li>- <i>Pay and Benefits</i></li> <li>- <i>Aspects of The Job.</i></li> </ul> <p><i>Organizational Commitment</i> (Cartwright and Cooper, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Commitment of Organization to Employee</i></li> </ul>   | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>occupational stress</i> berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>, lalu <i>occupational stress</i> berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>attitudes to change</i>. Namun, dugaan bahwa <i>organizational commitment</i> memoderasi hubungan antara <i>occupational stress</i> dan <i>attitudes to change</i> tidak terbukti.</p>                                    |

|                    |   |  |  |
|--------------------|---|--|--|
|                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Commitment of Employee to Organization Attitudes to change</i> (Vakola, 2003)</li> <li><i>Work Satisfaction</i></li> <li><i>Turnover Intentions</i></li> </ul>   |  |
| 13.                | <p>Muthukumar (2017)<br/><i>The Effect of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment on Turnover Intention among Bank Employees</i></p> <p><i>International Journal on Global Business Management &amp; Research</i>. 6(1), 1-7</p> <p>350 karyawan bank di Madurai dan Tamilnadu</p> | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Organizational Commitment</i> (Meyer and Allen, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul> <p><i>Turnover Intentions</i> (Camman et al, 1979)</p>  | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa dimensi dalam demografi pekerjaan seperti umur dan pendidikan, berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan. Lalu tiga dimensi <i>organizational commitment</i> (<i>affective commitment</i>, <i>continuance commitment</i>, dan <i>normative commitment</i>) berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intentions</i></p>                                 |
| 14.                | <p>Mathieu et al (2016)<br/><i>The role of supervisory behavior, job satisfaction and</i></p>   | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Job Satisfaction</i> (Weiss et al, 1967)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Intrinsic Job Satisfaction</i></li> </ul>  | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>supervisory behavior</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i>. Lalu</p>  |
| Lanjutan Tabel 2.1 |   |  |  |
|                    | <p><i>organizational commitment on employee turnover</i></p> <p><i>Journal of Management &amp; Organization</i>. 22(1), 113–129</p> <p>763 karyawan dari berbagai organisasi di Kanada</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Extrinsic Job Satisfaction</i></li> <li>- <i>General Job Satisfaction</i> (not include in this research)</li> </ul> <p><i>Organizational Commitment</i> (Meyer et al, 1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i> (not include in this research)</li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul> <p><i>Turnover Intentions</i> (Camman et al, 1983)</p> <p><i>Supervisory Behavior</i> (Geringer et al, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Person-oriented Skills</i>.</li> <li>- <i>Task-oriented Skills</i>.</li> </ul> | <p>hanya <i>organizational commitment</i> yang memiliki pengaruh langsung terhadap <i>turnover intentions</i>. Selain itu, <i>organizational commitment</i> memediasi hubungan antara <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover intentions</i></p>   |
| 15.                | <p>Ali and Baloch (2010)<br/><i>Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies)</i></p> <p><i>Journal of Management Sciences</i>. 3(2), 262-273</p>  | <p>Kuantitatif</p> <p><i>Role Ambiguity</i> (Rizzo et al, 1970)</p> <p><i>Role Conflict</i> (Rizzo et al, 1970)</p> <p><i>Work-family Conflict</i> (Carlson et al, 1999)</p> <p><i>Organizational Commitment</i> (Porter et al, 1974)</p> <p><i>Turnover Intentions</i> (Camman et al, 1979)</p>   | <p>Penelitian ini menemukan hasil bahwa <i>role conflict</i>, <i>role ambiguity</i>, dan <i>work-family conflict</i> berpengaruh negatif terhadap <i>organizational commitment</i>. Lalu, <i>role conflict</i>, <i>role ambiguity</i>, dan <i>work-family conflict</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i>. Selain itu, <i>organizational commitment</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i></p> |



|                    |  |  |   |
|--------------------|--|--|---|
|                    | 283 tenaga medis dari perusahaan farmasi nasional di Pakistan  |  |   |
| 16.                | Nasution (2017) Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intentions Medical Representative</i><br><br><i>Jurnal Ilmiah Manajemen.</i> 7(3), 407-428<br><br>40 <i>medical representative</i> PT. <i>Gracia Pharmindo Pharmaceutical Industry</i> Cabang Sumatera Utara | Kuantitatif<br>Stres Kerja ( Abdurrahman, 2006) dan Danang dan Burhanuddin, 2011)<br>- Gejala Fisiologis<br>- Gejala Psikologis<br>- Gejala Perilaku<br>Kepuasan Kerja (Sutrisno, 2009)<br>- Kesempatan untuk Maju<br>- Keadaan yang Aman Saat Bekerja<br>- Gaji<br>- Perusahaan dan Manajemen<br>- Pengawasan dan Atasan<br>- Faktor Interistik dari Pekerjaan<br>- Kondisi Kerja<br>- Aspek Sosial dalam Pekerjaan<br>- Komunikasi | Penelitian ini menemukan hasil bahwa: stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> , kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> , stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> melalui kepuasan kerja, dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> melalui komitmen organisasi. |
| Lanjutan Tabel 2.1 |  |  |   |
|                    |  | - Fasilitas-Fasilitas<br>Komitmen Organisasi (Sopiah, 2008)<br>- <i>Affective Commitment</i><br>- <i>Continuance Commitment</i><br>- <i>Normative Commitment</i><br><i>Turnover Intentions</i> (Moblely, 2000)<br>- Pikiran untuk Berhenti<br>- Keinginan untuk Meninggalkan<br>- Keinginan Mencari Pekerjaan Lain   |   |

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah penulis sampaikan sebelumnya (Jehanzeb *et al*, 2013; Jehanzeb *et al*, 2015; Ismail, 2016; Arshadi & Damiri, 2013; Pahi *et al*, 2016; Rainayee, 2013; Bartlett, 2001; Bashir & Long, 2015; Ling *et al*, 2014; Aghdasi *et al*, 2011; Cicei, 2012; Vakola & Nikolau, 2005; Muthukumaran, 2017; Mathieu *et al*, 2016; Ali & Baloch, 2010; Nasution, 2017), dalam pengambilan responden menggunakan metode *sampling*, dimana peneliti mengambil beberapa sampel dari keseluruhan populasi. Sedangkan dalam penelitian ini, penulis dalam

pengambilan responden menggunakan metode sensus, dimana peneliti mengambil responden dari keseluruhan populasi.

Sumbangan operasional yang lain dari penelitian ini terletak pada objek penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang bergerak pada sektor industri percetakan dan penerbitan buku. Sedangkan penelitian-penelitian sebelumnya belum ada yang mengambil objek penelitian pada sektor industri tersebut. Penelitian terdahulu lebih banyak mengambil objek penelitian pada industri makanan, instansi pemerintah, instansi pendidikan, dll.

**Tabel 2.2**  
**Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu**

| Variabel | Jurnal                       | Tokoh                        | Teori   | Teori yang digunakan pada penelitian ini   |
|----------|------------------------------|------------------------------|---|--|
| Training | Jehanzeb <i>et al</i> (2013) | Jehanzeb <i>et al</i> (2013) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Availability of training</i> (Newman <i>et al</i>, 2011)</li> <li>- <i>Motivation to learn</i> (Noe and Schmitt's, 1986)</li> <li>- <i>Manager support for training</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bartlett (2001)</li> <li>- <i>Perceived Access to Training</i> (was developed by researcher)</li> <li>- <i>Training Participation</i></li> <li>- <i>Perceived Support for Training from Colleagues</i></li> </ul> |
|          | Jehanzeb <i>et al</i> (2015) | Jehanzeb <i>et al</i> (2015) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Effective training</i> (Kirkpatrick, 1994)</li> <li>- <i>Coworker support for training</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived Support for Training From Senior Staff</i></li> </ul>  |
|          | Ismail (2016)                | Lawler <i>et al</i> (1992)   | the extent of training received in the past year  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivation to Learn</i></li> <li>- <i>Perceived Benefits of Training</i></li> </ul>  |
|          | Bartlett (2001)              | Bartlett (2001)              | - <i>Perceived Access to Training</i> (was developed by researcher)   |  |

|                    |   |                              |  |  |
|--------------------|---|------------------------------|--|--|
|                    | Bashir and Long (2015)  | Bashir and Long (2015)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training Participation</i> (Tharenou and Conroy, 1994)</li> <li>- <i>Perceived Support for Training from Colleagues</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Perceived Support for Training From Senior Staff</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Motivation to Learn</i> (Noe and Schmitt, 1986)</li> <li>- <i>Perceived Benefits of Training</i> (Noe and Wilk, 1993)</li> <li>- <i>Availability of Training</i></li> <li>- <i>Motivation to Learn Coworker Support for Training</i></li> </ul> |  |
| Lanjutan Tabel 2.2 |   |                              |  |  |
|                    | Ling <i>et al</i> (2014)  | Cagri and Oesman (2010)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Supervisor Support for Training</i></li> <li>- <i>Benefits of Training</i></li> <li>- <i>Training Willingness</i></li> <li>- <i>Training Opportunity</i></li> <li>- <i>Training Benefits</i></li> <li>- <i>Supervisor Support for Training.</i></li> </ul>   |  |
| Job Stress         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arshadi and Damiri (2013)</li> <li>- Pahi <i>et al</i> (2016)</li> </ul> | Parker and Decotiis (1983)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Time Pressure</i></li> <li>- <i>Anxiety</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Parker and Decotiis (1983)</li> <li>- <i>Time Pressure</i></li> <li>- <i>Anxiety</i></li> </ul> |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rainayee (2013)</li> <li>- Vakola and Nikolau (2005)</li> </ul>          | Cartwright and Cooper (2002) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work Relationship</i></li> <li>- <i>Work-life Balance</i></li> <li>- <i>Overload</i></li> <li>- <i>Job Security</i></li> <li>- <i>Control</i></li> <li>- <i>Resource and Communication</i></li> <li>- <i>Pay and Benefits</i></li> <li>- <i>Aspects of The Job</i></li> </ul>  |  |
|                    | Aghdasi <i>et al</i> (2011)   | Bighdeli (2003)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Uncertain duty</i></li> <li>- <i>Workplace conditions</i></li> <li>- <i>Relationship with</i></li> </ul>   |  |

|                           |  |                              |   |   |
|---------------------------|--|------------------------------|---|---|
|                           |  |                              | <i>supervisors and managers</i>   |   |
|                           | Cicei (2012)   | Fields (2002)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Job responsibilities</i></li> <li>- <i>Quality concerns</i></li> <li>- <i>Role conflict</i></li> <li>- <i>Job vs non-job conflict</i></li> <li>- <i>Workload</i></li> </ul> |   |
| Organizational Commitment | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jehanzeb <i>et al</i> (2013)</li> <li>- Ismail (2016)</li> <li>- Mathieu <i>et al</i> (2016)</li> </ul> | Meyer <i>et al</i> (1993)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>   | Meyer <i>et al</i> (1993) <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul> |
|                           | Cicei (2013)   | Meyer and Allen (1990/1993)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>   |   |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bartlett (2001)</li> <li>- Muthukumar (2017)</li> </ul>   | Allen and Mayer (1990)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>-</li> </ul>  |   |
| <b>Lanjutan Tabel 2.1</b> |  |                              |   |   |
|                           |  |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>  |   |
|                           | Ling <i>et al</i> (2014)   | Meyer and Allen (1991)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>   |   |
|                           | Aghdasi <i>et al</i> (2011)  | Allan and Meyer (1987)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>   |   |
|                           | Bashir and Long (2015)   | Bashir and Long (2015)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Affective Commitment</i></li> <li>- <i>Continuance Commitment</i></li> <li>- <i>Normative Commitment</i></li> </ul>   |   |
|                           | Vakola and Nikolau (2005)  | Cartwright and Cooper (2002) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Commitment of Organization to Employee</i></li> <li>- <i>Commitment of Employee to Organization.</i></li> </ul>   |   |
|                           | Ali and Baloch (2010)  | Porter <i>et al</i> (1974)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Loyalty Toward the Organization</i></li> </ul>  |   |

|                     |  |                              |   |   |
|---------------------|--|------------------------------|---|---|
|                     |  |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Effort to Achieve organizational goals</i></li> <li>- <i>Acceptance of the Organization's Values</i></li> </ul>   |   |
| Turnover Intentions | Jehanzeb <i>et al</i> (2013)   | Jehanzeb <i>et al</i> (2013) | -   | <p>Camman <i>et al</i> (1979)</p> <p>3 items scale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Actively look for a new job in the next year</i></li> <li>- <i>Often think about quitting</i></li> <li>- <i>Probably look for a new job by the next year</i></li> </ul> |
|                     | Jehanzeb <i>et al</i> (2015)   | Farh <i>et al</i> (1998)     | 4 items scale   |   |
|                     | Ismail (2016)  | Kalber and Fogarty (1995)    | <p>2 items scale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Voluntarily leave this organisation within the next three years'</i></li> </ul>   |   |
| Lanjutan Tabel 2.1  |  |                              |   |   |
|                     |  |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leave this firm voluntarily sometime within the next six years</i></li> </ul>   |   |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arshadi and Damiri (2013)</li> <li>- Rainayee (2013)</li> <li>- Muthukumaran (2017)</li> <li>- Ali and Baloch (2010)</li> </ul> | Camman <i>et al</i> (1979)   | <p>3 items scale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Actively look for a new job in the next year</i></li> <li>- <i>Often think about quitting</i></li> <li>- <i>Probably look for a new job by the next year</i></li> </ul> |   |
|                     | Pahi <i>et al</i> (2016)   | Park (2002)                  | 4 items scale   |   |
|                     | Mathieu <i>et al</i> (2016)  | Camman <i>et al</i> (1983)   | <p>3 items scale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Actively look for a new job in the next year</i></li> <li>- <i>Often think about quitting</i></li> <li>- <i>Probably look for a new job by the next year</i></li> </ul> |   |
|                     | Vakola and Nikolau (2005)  | Vakola and Nikolau (2005)    | <p>1 item scale:</p> <p><i>Leave the Company within the Next Sixth Months</i></p>   |   |

Dari sisi teoritik, penulis menggunakan teori yang digunakan dalam beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebagai teori variabel-variabel dalam penelitian ini. Pada variabel pelatihan karyawan, penulis menggunakan teori yang dikembangkan oleh Bartlett (2001) dalam penelitiannya, penulis menggunakan teori tersebut karena teori yang dikembangkan oleh Bartlett (2001) merupakan teori yang paling banyak aspeknya dibandingkan teori yang digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu yang lain. Selain itu, beberapa teori dalam penelitian-penelitian terdahulu yang lain sudah masuk dalam teori yang dikembangkan Bartlett (2001).

Pada variabel stres kerja, penulis menggunakan teori Parker and Decotiis (1983) yang digunakan dalam penelitian Arshadi & Damiri (2013) dan Pahi *et al* (2016). Peneliti menggunakan teori Parker & Decotiis (1983) karena teori tersebut muncul dari pembahasan teori-teori terkait stres kerja yang ada. Pada variabel komitmen organisasi, penulis menggunakan teori Meyer *et al* (1993) yang digunakan dalam penelitian Jehanzeb *et al* (2013), Ismail (2016), dan Mathieu *et al* (2016). Peneliti menggunakan teori Meyer *et al* (1993) karena teori tersebut merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian terdahulu. Selain itu, teori-teori lain yang digunakan dalam mayoritas penelitian terdahulu yang lain juga sama dengan teori tersebut.

Pada variabel *turnover intentions*, penulis menggunakan teori Camman *et al* (1979) yang digunakan dalam penelitian Arshadi and Damiri (2013), Rainayee (2013), Muthukumaran (2017), dan Ali and Baloch (2010). Peneliti menggunakan teori Camman *et al* (1979) karena teori tersebut merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Secara keseluruhan, kerangka penelitian dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Bartlett (2001), Arshadi & Damiri (2013), Jehanzeb *et al* (2013), Ismail (2016), Mathieu *et al* (2016), Rainayee (2013), Muthukumaran (2017), Ali & Baloch (2010).

## **2.3. Landasan Teori**

### **2.3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan modal penting bagi perusahaan untuk menciptakan, menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Manusia di dalam perusahaan perlu di kelola dengan baik, sehingga bisa memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia menjadi aspek penting yang harus dipelajari dan diterapkan oleh perusahaan. Menurut Dessler (2015) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktek didalam menggerakkan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Menurut Bohlander & Snell (2013) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Hasibuan (2009) juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu dan seni yang mempelajari proses

pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam pengelolaan manusia di dalam perusahaan, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang harus dimaksimalkan oleh perusahaan. Menurut Flippo (1994) manajemen sumber daya manusia memiliki 10 fungsi yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu: fungsi manajerial dan fungsi operasional.

### **a. Fungsi Manajerial**

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah proses menentukan kegiatan atau program sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah penyusunan elemen-elemen yang terkait dengan kegiatan atau program yang telah ditentukan agar dapat berjalan dengan baik.

#### **3. Pengarahan**

Pengarahan adalah proses pemberian arahan, motivasi, dll kepada pelaksana kegiatan atau program agar sesuai dengan rencana serta efektif dan efisien.

#### **4. Pengendalian**

Pengendalian adalah mengamati dan membandingkan antara pelaksanaan yang telah dilakukan dan rencana yang telah dibuat,



serta melakukan perbaikan ketika terdapat kesalahan atau penyimpangan.

b. Fungsi Operasional

1. Pengadaan

Pengadaan adalah proses untuk memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan jumlah dan kriteria yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Dalam fungsi ini, ada beberapa kegiatan yang dilakukan, seperti rekrutmen, seleksi, dan penempatan.

2. Pengembangan

Pengembangan adalah proses meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik secara pengetahuan maupun keterampilan untuk meningkatkan kinerja maupun prestasi mereka. Dalam fungsi ini, dapat menggunakan kegiatan pelatihan atau pengembangan.

3. Kompensasi

Kompensasi adalah terkait proses memberikan balas jasa yang layak kepada sumber daya manusia didalam organisasi atau perusahaan atas kinerja mereka. Dalam fungsi ini, organisasi atau perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja, menentukan kebijakan kompensasi, sistem kompensasi, dll.

4. Integrasi

Integrasi adalah terkait dengan proses menyelaraskan antara kepentingan individu, organisasi atau perusahaan, dan masyarakat.

5. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah terkait dengan proses untuk menjaga keadaan sumber daya manusia agar tetap baik.

#### 6. Pemisahan

Pemisahan adalah terkait dengan proses memutuskan hubungan kerja dengan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan. Pemutusan hubungan kerja bisa terjadi karena pemecatan, pensiun, meninggal dunia, dll.

Ketika fungsi-fungsi tersebut dapat dilaksanakan dengan maksimal oleh perusahaan, maka perusahaan bisa mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

### 2.3.2. *Turnover Intentions*

#### 1. **Pengertian *Turnover Intentions***

Menjaga karyawan untuk tetap berada dalam organisasi merupakan tantangan yang harus diselesaikan oleh perusahaan, salah satu cara mempertahankan karyawan untuk tetap berada didalam perusahaan adalah dengan menurunkan tingkat *turnover intentions* karyawan. Menurut Krausz dan Macdonald dalam Memon *et al* (2016) *turnover* adalah berakhirnya kontrak resmi atau psikologis antara karyawan dan organisasi. Purani & Sahadev dalam Ramamurthi (2016) menjelaskan bahwa *turnover intentions* adalah rencana karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari pekerjaan atau perusahaan mereka untuk mencari penawaran yang lebih baik.

Menurut Harnoto (2002) *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan menurut

Siregar (2006) *turnover intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Dari pemaparan di atas tampak jelas bahwa *turnover intentions* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

*Turnover* karyawan yang terjadi dalam perusahaan memiliki dampak negatif terhadap perusahaan, terutama dari sisi biaya yang ditimbulkan. Menurut Newstrom (2007) *turnover* memiliki beberapa dampak negatif untuk perusahaan, diantaranya:

- a. Biaya perpisahan (waktu dalam wawancara keluar, pesangon, kenaikan pajak pengangguran)
- b. Biaya pelatihan untuk karyawan baru
- c. Biaya lowongan pekerjaan
- d. Biaya pergantian (penarikan, seleksi, penempatan)
- e. Efek moral (kehilangan hubungan persahabatan, kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan)

Menurut Cao *et al* dan Harga dalam Memon *et al* menjelaskan bahwa ada dua jenis *turnover*, yaitu:

a. *Voluntary turnover*

*Voluntary turnover* adalah keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Jenis *turnover* ini biasanya disebabkan adanya alternatif lain yang lebih menarik dibandingkan pekerjaan saat ini.

b. *Involuntary turnover*

*Involuntary turnover* adalah keputusan perusahaan untuk menghentikan hubungan kerja dengan seorang karyawan.

Steel & Ovalle dalam Dusek *et al* (2014) menjelaskan bahwa kebanyakan peneliti sepakat bahwa keinginan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan adalah langkah terakhir dalam *voluntary turnover*. Sehingga bisa kita simpulkan bahwa *turnover intentions* lebih mengarah pada jenis *turnover* yang bersifat sukarela.

Dari beberapa penjelasan diatas, dapat kita ketahui *turnover intentions* menjadi masalah serius yang harus dihindari dan diminimalisir.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intentions***

*Turnover intentions* terjadi atas keputusan individu seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dengan sukarela, munculnya keputusan individu tentunya terjadi karena ada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Shields & Ward dalam Ramamurthi (2016) keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

- a. Gaji yang rendah
- b. *Benefits* yang rendah
- c. Jam kerja atau jadwal yang tidak fleksibel
- d. Peluang kemajuan karir
- e. Manajemen yang buruk
- f. Stres kerja

- g. Kewajiban keluarga
- h. Pensiun dini
- i. Minim nya fasilitas/pelayanan
- j. Tingkat motivasi yang rendah
- k. Dll

Selain faktor-faktor diatas, menurut Ghiselli *et al* dalam Dusek *et al* (2014) beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* adalah:

- a. Umur
- b. Jenis kelamin
- c. Masa jabatan
- d. Pendidikan
- e. Alternatif pekerjaan yang tersedia
- f. Konten pekerjaan
- g. Kepuasan kerja

Dari penjelasan tersebut tampak jelas bahwa *turnover intentions* dipengaruhi oleh faktor-faktor internal maupun eksternal dari karyawan.

### **3. Indikator *Turnover Intentions***

Dalam menilai tingkat *turnover intentions* karyawan, salah satunya adalah dengan menggunakan *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* yang dikembangkan Camman *et al* (1979) dengan 1 indikator yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang dihitung dengan 3 skala, diantaranya:

- a. Aktif mencari pekerjaan lain

- b. Berpikir tentang keluar dari pekerjaan
- c. Kemungkinan mencari pekerjaan baru kedepannya

Selain itu, untuk menilai tingkat turnover intentions karyawan dapat menggunakan teori Kalber & Fogarty (1995) dengan 1 indikator yaitu secara sukarela meninggalkan perusahaan yang dihitung dengan 2 skala, diantaranya:

- a. Sukarela meninggalkan perusahaan dalam tiga tahun ke depan.
- b. Sukarela meninggalkan perusahaan dalam enam tahun ke depan.

### **2.3.3. Pelatihan Karyawan**

#### **1. Pengertian Pelatihan Karyawan**

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, seorang karyawan tentunya membutuhkan kemampuan untuk menjalankan tugas dan fungsi tersebut. Ini menjadi peran perusahaan untuk memberikan apa yang dibutuhkan karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya melalui pelatihan karyawan. Menurut Cascio (2003) pelatihan karyawan adalah program-program terencana yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada individu, kelompok, dan/atau tingkat organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa peningkatan kinerja, menyiratkan bahwa ada perubahan yang terukur pada pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku sosial karyawan.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Noe dalam Jehanzeb (2015) bahwa pelatihan adalah kegiatan yang direncanakan oleh organisasi untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kerja, dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu,

menurut Simamora (2006) pelatihan karyawan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap kerja untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Dari definisi-definisi diatas, tampak jelas bahwa pelatihan adalah kegiatan/program yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan guna meningkatkan kinerja para karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Davis & Davis dalam Ismail (2016) banyak ahli sepakat bahwa tujuan di balik pelatihan karyawan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sikap karyawan, dan perilaku karyawan terhadap organisasi itu sendiri yang salah satunya seperti menurunkan tingkat *turnover*.

## **2. Proses pelatihan karyawan**

Dalam memberikan pelatihan karyawan terhadap para karyawan tentunya melewati proses-proses yang harus dilalui agar pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik. Menurut Cascio (2003) proses pelatihan karyawan terdiri dari tiga fase yang bersifat berulang, dalam artian hasil dari fase ketiga akan menjadi bahan dalam melaksanakan fase pertama. Ketiga fase tersebut adalah:

### *a. Assessment Phase*

*Assessment Phase* merupakan fase dimana perusahaan menentukan apa yang harus dipelajari karyawan, kaitanya dengan

perilaku kerja yang diinginkan perusahaan. Dalam fase ini ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu:

1. Menilai kebutuhan instruksional
2. Merumuskan tujuan pelatihan

b. *Training and Development Phase*

*Training and Development Phase* merupakan fase dimana perusahaan mendesain program pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan yang telah ditentukan. Dalam fase ini ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu:

1. Menentukan media pelatihan dan prinsip-prinsip pembelajaran
2. Mengevaluasi “*transfer of training*”

c. *Evaluation Phase*

*Evaluation Phase* merupakan fase dimana perusahaan membangun indikator keberhasilan pelatihan dan menentukan perubahan apa yang terjadi terkait pekerjaan pekerjaan setelah pelatihan. Dalam fase ini ada enam hal yang harus dilakukan, yaitu:

1. Membangun kriteria
2. *Pretest* peserta pelatihan
3. Memonitor program pelatihan
4. Mengevaluasi program pelatihan
5. Mengevaluasi “*transfer of training*”
6. Memberikan umpan balik



Sedangkan menurut Bohlander (2010) proses pelatihan karyawan terdiri dari empat fase yang bersifat berulang seperti proses pelatihan karyawan yang dijelaskan oleh Cascio. Fase-fase tersebut adalah:

*1. Need Assessment*

*Need Assessment* adalah fase dimana perusahaan menilai atau mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan. Dalam fase ini ada tiga hal yang harus dilakukan, yaitu:

- a) Analisis organisasi
- b) Analisis tugas-tugas
- c) Analisis individu

*d. Design*

*Design* adalah fase dimana perusahaan mendesain program pelatihan berdasarkan kebutuhan yang telah ditemukan dalam fase sebelumnya. Dalam fase ini ada tiga hal yang harus dilakukan, yaitu:

1. Menentukan hasil yang diinginkan dari program pelatihan karyawan
2. Peserta pelatihan karyawan
3. Menentukan prinsip-prinsip pembelajaran dalam pelatihan karyawan.

*e. Implementation*

*Implementation* adalah fase dimana perusahaan menentukan metode pelatihan yang akan digunakan. Dalam fase ini perusahaan bisa menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. *On-the-Job Training*
2. *Off-the-Job Training*
3. *Management Development*

f. *Evaluation*

*Evaluation* adalah fase dimana perusahaan mengevaluasi efektifitas program pelatihan karyawan yang telah dilakukan, yang hasilnya akan menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan karyawan ke depan. Dalam fase ini ada empat hal yang bisa dilihat sebagai indikator evaluasi program pelatihan karyawan, yaitu:

1. *Reactions*
2. *Learning*
3. *Behavior (transfer)*
4. *Results*

Agar pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik dan sesuai tujuan, maka perusahaan perlu menjalankan proses-proses atau fase-fase diatas dengan baik.

### **3. Metode pelatihan karyawan**

Pelatihan karyawan dapat diberikan kepada karyawan melalui berbagai macam metode yang berbeda. Setiap metode memiliki cara dan proses yang berbeda, bahkan terkadang memiliki tujuan yang berbeda.

Menurut Bohlander (2010) ada beragam metode yang bisa digunakan dalam program pelatihan karyawan, yaitu:

a. *On-the-Job training*

Metode pelatihan dimana karyawan diberikan pengalaman secara langsung dengan petunjuk dari *supervisor* atau *trainer* lainnya.

b. *Apprenticeship Training*

Metode pelatihan di mana pekerja memasuki diberikan instruksi dan pengalaman secara menyeluruh, baik di dalam dan di luar pekerjaan, serta dalam aspek-aspek praktis maupun teoritis.

c. *Cooperative Training, Internships, and Governmental Training*

*Cooperative Training* adalah program pelatihan yang menggabungkan pelatihan dengan praktek langsung dan pendidikan formal melalui kelas-kelas. Sedangkan *Internships* adalah program pelatihan dimana pelaksanaannya bekerjasama dengan kampus atau organisasi lain dengan memberikan kesempatan bagi pelajar untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman tentang dunia kerja. Selain itu ada *Governmental Training* yang pelaksanaannya bekerjasama dengan pemerintah.

d. *Classroom Instruction*

*Classroom Instruction* adalah program pelatihan yang pelaksanaannya dengan menggunakan ruang-ruang kelas.

e. *Programmed Instruction*

*Programmed Instruction* adalah program pelatihan yang bersifat *self-directed learning* dengan menggunakan buku, pedoman, ataupun computer, sehingga karyawan dapat belajar ditempatnya masing-masing.

f. *Audiovisual Methods*

*Audiovisual Methods* adalah metode pelatihan menggunakan perangkat audiovisual.

g. *Simulation Method*

*Simulation Methods* adalah metode pelatihan karyawan dengan peralatan atau perangkat yang digunakan dalam pekerjaan.

h. *E-Learning*

*E-Learning* adalah metode pelatihan karyawan dengan menggunakan media elektronik.

i. *Learning Management Systems*

*Learning Management Systems* adalah metode pelatihan yang menggabungkan antara *E-learning*, alat penilaian karyawan, dan berbagai fungsi pelatihan lainnya ke dalam satu sistem yang biasanya dibangun oleh perusahaan perangkat lunak.

Dalam memberikan pelatihan karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan metode terbaik yang harus digunakan dalam pelatihan karyawan.

#### 4. Indikator Pelatihan Karyawan

Perusahaan setelah memberikan pelatihan karyawan perlu menilai bagaimana tingkat pelatihan karyawan. Menurut Bartlett (2001) untuk menilai pelatihan karyawan dapat menggunakan beberapa indikator, yaitu:

- a. *Perceived Access to Training*
- b. *Training Participation*
- c. *Perceived Support for Training from colleagues*
- d. *Perceived Support for Training from Senior Staff*
- e. *Motivation to Learn*
- f. *Perceived Benefits of Training*

Bashir & Long berpendapat bahwa untuk menilai pelatihan karyawan dapat menggunakan 5 indikator, yaitu:

- a. *Availability of Training*
- b. *Motivation to Learn*
- c. *Coworker Support for Training*
- d. *Supervisor Support for Training*
- e. *Benefits of Training*

Selain itu, menurut Cagri & Oesman (2010) untuk menilai pelatihan karyawan dapat menggunakan 4 indikator, yaitu:

- a. *Training Willingness*
- b. *Training Opportunity*
- c. *Training Benefits*
- d. *Supervisor Support for Training.*

### 2.3.4. Stress Kerja

#### 1. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan masalah yang sering menjadi kendala bagi karyawan dalam bekerja. Maka dari itu, perusahaan perlu memberikan fokus pada masalah stres kerja yang dihadapi karyawan. Robbins (2007) mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai suatu yang tidak pasti dan penting. Nilufar *et al* dalam Ramamurthi *et al* (2016) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah respon spesifik dari tubuh individu atas tuntutan yang terjadi atau reaksi atas sesuatu yang disadari atau tidak dianggap terlihat sebagai sebuah ancaman baik nyata maupun khayalan.

Menurut Baron & Greenberg (1989) stres adalah keadaan emosional dan reaksi fisiologis yang terjadi dalam situasi dimana individu merasakan ancaman terhadap tujuan penting yang mereka rasa tidak dapat mereka capai. Lazarus dalam Tziner *et al* (2015) mengungkapkan bahwa stres kerja terjadi ketika seseorang menilai tuntutan eksternal dari suatu pekerjaan melebihi sumber daya yang dia miliki. Sedangkan Barling dalam Tziner *et al* (2015) mengungkapkan bahwa tingkat stres yang tinggi dapat mengganggu kinerja karyawan dan menghasilkan perilaku dan sikap kerja yang buruk.

Berdasarkan penjelasan diatas, stres kerja menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan karena dapat mengganggu kinerja dan perilaku

karyawan. Sehingga, perusahaan harus menemukan langkah yang tepat dalam upaya mengurangi tingkat stres kerja karyawan.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi stress kerja**

Stress kerja yang dihadapi karyawan tentu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang muncul di sekitar karyawan. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, perusahaan bisa meminimalisir tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan. Menurut beberapa penulis seperti Kroenke, Lam & Zhang, Zhou *et al* dalam Pahi *et al* (2016) stress kerja bersumber dari berbagai aspek, seperti:

### *a. Physical demand*

Dalam aspek ini, stress kerja dapat muncul karena iklim dan udara dalam lingkungan kerja, suhu, radiasi cahaya, kebisingan, dan getaran.

### *b. Role requests*

Dalam aspek ini, stress kerja dapat muncul karena konflik dalam lingkungan kerja, ketidakpastian pekerjaan, dan tugas rumah yang tidak seimbang.

### *c. Task requests*

Dalam aspek ini, stress kerja dapat muncul karena profesionalitas dalam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, beban kerja, ketidakpastian akan masa depan dalam bekerja, dan organisasi yang kurang interaktif.

### *d. Interpersonal demands*

Dalam aspek ini, stress kerja dapat muncul karena status sosial, kepribadian, gaya kepemimpinan, dan perbedaan tekanan dalam tim.

Sedangkan menurut Robbins (2007) sumber stress terbagi menjadi tiga kategori, yaitu:

a. Faktor lingkungan

Stress kerja dapat muncul karena ketidakpastian lingkungan yang akan mempengaruhi organisasi dan orang-orang didalamnya. Ketidakpastian lingkungan sendiri dapat berupa ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politik, dan ketidakpastian ekonomi.

b. Faktor organisasi

Stress kerja dapat muncul karena berbagai faktor dalam organisasi seperti tuntutan tugas, tuntutan sarana, tuntutan antarpersonal, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tahap perkembangan organisasi.

c. Faktor individu

Stress kerja dapat muncul karena kehidupan pribadi karyawan terutama karena permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi, dan kepribadian individu.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi stres kerja karyawan diatas, perusahaan perlu menemukan langkah yang tepat agar tingkat stres yang dialami karyawan dapat berkurang.



### 3. Indikator stres kerja

Dalam melihat seberapa jauh tingkat stres yang dialami karyawan, perusahaan perlu melakukan penilaian terkait seberapa tinggi tingkat stres yang dialami karyawan. Menurut Parker & Decotiis (1983) indikator yang dapat digunakan dalam menilai stress kerja karyawan adalah:

a. *Time Pressure*

*Time Pressure* adalah indikator yang menunjukkan stress kerja karyawan berdasarkan perasaan tertekan oleh waktu (kerja) yang dirasakan karyawan.

b. *Anxiety*

*Anxiety* adalah indikator yang menunjukkan stres kerja karyawan berdasarkan perasaan gelisah dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Cartwright & Cooper (2012) menjelaskan bahwa dalam melakukan penilain stres kerja dapat menggunakan indikator, yaitu:

- a. *Work Relationship*
- b. *Work-life Balance*
- c. *Overload*
- d. *Job Security*
- e. *Control*
- f. *Resource and Communication*
- g. *Pay and Benefits*
- h. *Aspects of The Job*

Dari berbagai indikator penilaian diatas, perusahaan dapat mengetahui tingkat stres kerja yang dialami oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah apa yang harus dilakukan.

### **2.3.5. Komitmen Organisasi**

#### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi perilaku individu di dalamnya. Moorman *et al* dalam Tarigan & Ariani (2015) menjelaskan bahwa komitmen organisasi menjadi topik penting karena hubungannya dengan perilaku dalam organisasi. Menurut Luthans (2006) komitmen karyawan diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan dan kebaikan organisasi.

O' Reilly & Chatman dalam Faloye (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai perasaan psikologis yang dirasakan seorang individu, yang mencerminkan tingkatan individu tersebut dalam mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi. Menurut Robbins (2007) komitmen karyawan adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta keinginannya untuk mempertahankan dirinya sebagai anggota organisasi tersebut.

Dari pemaparan diatas tampak jelas bahwa komitmen organisasi adalah ekspresi, pandangan, perasaan seorang anggota organisasi terhadap

organisasi tersebut yang tercermin dari perilaku dan sikap dalam organisasi.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi**

Komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat membangun komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Menurut Baron & Greenberg (1989) komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

a. Beberapa aspek dalam pekerjaan

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek dalam pekerjaan seperti: tingkat tanggung jawab dan otonomi dalam sebuah pekerjaan yang diberikan, kesempatan promosi, tingkat ambiguitas dalam sebuah pekerjaan, dll

b. Adanya kesempatan kerja yang lain

Semakin besar kemungkinan karyawan menemukan pekerjaan lain, akan menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang rendah pada karyawan tersebut.

c. Beberapa karakteristik pribadi karyawan

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakteristik pribadi karyawan seperti: usia, jenis kelamin, kepuasan akan kinerja, dan karakteristik pribadi lain yang melekat pada diri karyawan.

d. Beberapa faktor yang berkaitan dengan pengaturan kerja

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam pengaturan kerja seperti: kepuasan akan *supervisor*, keadilan dalam penilaian kinerja, dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas, perusahaan perlu menemukan langkah yang tepat dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

### **3. Dampak Komitmen Karyawan**

Rendah atau tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan dapat berdampak pada berbagai hal, dan dampak tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Baron & Greenberg (1989) komitmen organisasi berdampak pada beberapa aspek dalam beberapa aspek perilaku kerja, diantaranya:

a. Tingkat ketidakhadiran dan *turnover* karyawan

Komitmen organisasi memiliki efek negatif terhadap tingkat ketidakhadiran dan *turnover* karyawan. Sehingga, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan *turnover* karyawan.

b. Kemungkinan karyawan untuk mencari posisi lain

Komitmen organisasi memiliki efek negatif terhadap kemungkinan karyawan untuk mencari posisi lain. Sehingga, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, akan menurunkan kemungkinan karyawan untuk mencari posisi lain.

c. Usaha dan kinerja karyawan

Komitmen organisasi memiliki efek positif terhadap usaha dan kinerja karyawan. Sehingga, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, akan meningkatkan usaha dan kinerja karyawan.

Dari pemaparan diatas, dapat kita ketahui bahwa komitmen organisasi karyawan memiliki dampak yang serius bagi perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu memberikan fokus terhadap komitmen organisasi.

#### **4. Indikator Komitmen Karyawan**

Untuk mengetahui seberapa tingkat komitmen organisasi karyawan, perusahaan perlu melakukan penilaian komitmen organisasi karyawan. Meyer *et al* (1993) menjelaskan bahwa ada tiga komponen yang membangun komitmen organisasi bagi seorang anggota organisasi adalah:

a. *Affective Commitment* (komitmen afektif)

Komitmen afektif adalah ikatan emosional seorang anggota organisasi dengan organisasi tersebut.

b. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan biaya yang timbul ketika meninggalkan organisasi. dalam hal ini biasanya anggota organisasi akan memperhitungkan nilai ekonomi ketika bertahan dalam organisasi dibandingkan ketika meninggalkan organisasi tersebut.

c. *Normative Commitment* (komitmen normatif)

Komitmen normatif adalah perasaan anggota organisasi akan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut dengan.

Porter et al (1974) menjelaskan bahwa untuk menilai komitmen organisasi karyawan dapat menggunakan 3 indikator, yaitu:

- a. *Loyalty toward the organization*
- b. *Effort to achieve organizational goals*
- c. *Acceptance of the organization's values*

Dengan beberapa indikator penilaian komitmen organisasi karyawan diatas, perusahaan dapat mengetahui seberapa tingkat komitmen organisasi karyawan didalam perusahaan.

## **2.4. Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1. Hubungan antara pelatihan karyawan dan turnover intentions**

Menurut Cascio (2003) pelatihan karyawan adalah program-program terencana yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada individu, kelompok dan/atau tingkat organisasi. Selain itu, Purani & Sahadev dalam Ramamurthi (2016) menjelaskan bahwa *turnover intentions* adalah rencana karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari pekerjaan atau perusahaan mereka untuk mencari penawaran yang lebih baik.

Mello dalam Ismail (2016) menjelaskan bahwa investasi pelatihan akan menjadi sebuah keuntungan ketika para karyawan tetap berada dalam organisasi dan tidak kalah dari pesaing. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan Jehanzeb *et*

al (2013), penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, pelatihan yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al* (2015) juga menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotetsis pertama yang diajukan penulis dalam penelitian ini adalah:

H1: Pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

#### **2.4.2. Hubungan antara stres kerja dan turnover intentions**

Robbins (2007) mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai suatu yang tidak pasti dan penting. Selain itu, Harnoto (2002) mendefinisikan *turnover intentions* sebagai kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan adanya hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions*, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arshadi & Damiri (2013) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara stres kerja dan *turnover intentions*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Pahi *et al* (2016) bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis kedua yang diajukan penulis adalah:

H2: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

#### **2.4.3. Hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi**

Noe dalam Jehanzeb (2015) menjelaskan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang direncanakan oleh organisasi untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kerja, dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Luthans (2006) komitmen karyawan diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan dan kebaikan organisasi.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Bartlett (2001) bahwa dimensi-dimensi dalam pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Bashir & Long (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis ketiga yang diajukan penulis adalah:

H3: Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

#### **2.4.4. Hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi**

Nilufar *et al* dalam Ramamurthi *et al* (2016) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah respon spesifik dari tubuh individu atas tuntutan yang terjadi atau



reaksi atas sesuatu yang disadari atau tidak dianggap terlihat sebagai sebuah ancaman baik nyata maupun khayalan. Sedangkan menurut O' Reilly & Chatman dalam Faloye (2014) komitmen organisasi merupakan perasaan psikologis yang dirasakan seorang individu, yang mencerminkan tingkatan individu tersebut dalam mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan Aghdasi *et al* (2011) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Cicei (2012) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis keempat yang diajukan penulis adalah:

H4: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan

#### **2.4.5. Hubungan antara komitmen organisasi dan turnover intentions**

Menurut Robbins (2007) komitmen karyawan adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta keinginannya untuk mempertahankan dirinya sebagai anggota organisasi tersebut. Sedangkan menurut Siregar (2006) turnover intentions adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dan turnover intentions, salah

satunya adalah penelitian yang dilakukan Muthukamaran (2017) yang menunjukkan bahwa ketiga aspek dalam komitmen organisasi (affective commitment, normative commitment, continuance commitment) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Mathieu *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dan turnover intentions. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis kelima yang diajukan penulis adalah:

H5: Komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

#### **2.4.6. Hubungan antara pelatihan karyawan dan turnover intentions melalui komitmen organisasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb *et al* (2015) menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazim & Baloch (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions.

Dari penelitian-penelitian tersebut, maka dapat kita lihat adanya kemungkinan peran dari komitmen organisasi sebagai penghubung di antara hubungan pelatihan karyawan dan turnover intentions. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ismail (2016) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan pelatihan karyawan dan turnover intentions. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis keenam yang diajukan penulis adalah:

H6: Terdapat pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan dan lebih besar dari pengaruh langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* karyawan.

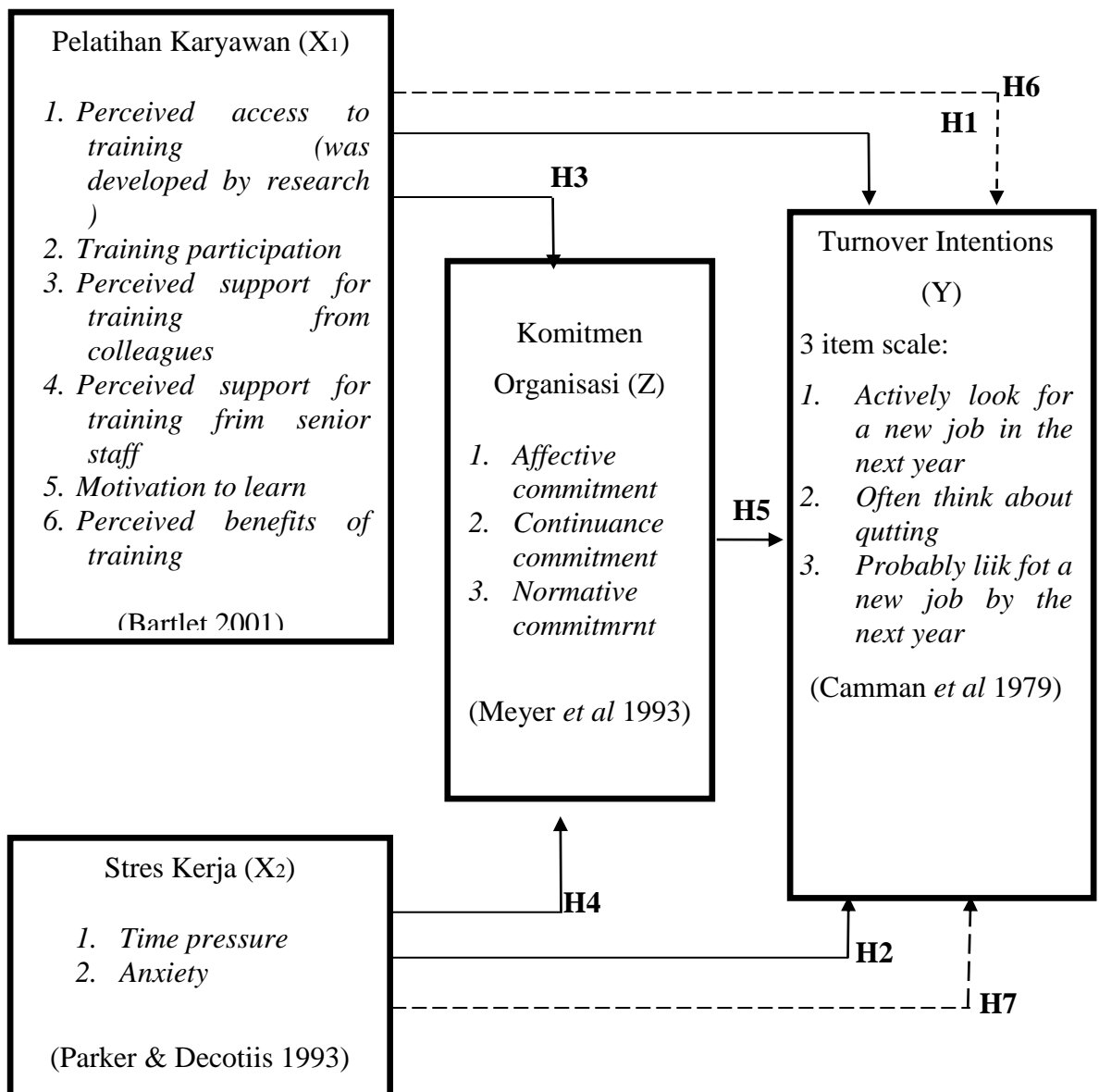
#### **2.4.7. Hubungan antara stres kerja dan turnover intentions melalui komitmen organisasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Rainayee (2013) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intentions. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mathieu *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi dan turnover intentions.

Dari penelitian-penelitian diatas, maka dapat kita lihat adanya kemungkinan peran komitmen organisasi sebagai penghubung di antara hubungan stres kerja dan turnover intentions. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nasution (2017) bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis ketujuh yang diajukan penulis adalah:

H7: Terdapat pengaruh tidak langsung dari stres kerja terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan dan lebih besar dari pengaruh langsung dari stres kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.

## 2.5. Kerangka Berfikir Penelitian



Gambar 2.4 1

### Kerangka Berfikir Penelitian

## 2.6. Hipotesis

Adapun hipotesa yang penulis ambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

*turnover intentions* karyawan

2. H2 : Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan
3. H3 : Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan
4. H4 : Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan
5. H5 : Komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan
6. H6 : Terdapat pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan dan lebih besar dari pengaruh langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* karyawan.
7. H7 : Terdapat pengaruh tidak langsung dari stres kerja terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan dan lebih besar dari pengaruh langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Menurut Nazir (1988) metode penelitian merupakan cara utama yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan dan menentukan jawaban atas masalah yang diajukan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat kita simpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara untuk mencapai tujuan penelitian dan mendapatkan jawaban atas permasalahan yang ada didalam penelitian.

##### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2010) penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini biasanya diukur dengan instrument-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik.

##### **3.1.2. Lokasi Penelitian**

Peneliti melakukan penelitian pada sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan dan berlokasi di Kota Surakarta, yaitu PT. Tiga Serangkai Pustakan Mandiri. Target pengambilan data pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada di kantor pusat, dengan jumlah 262 orang karyawan. Perusahaan ini memiliki dua kegiatan bisnis utama, yaitu percetakan dan penerbitan. Dalam kegiatan percetakan, PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri melaksanakan sesuai

dengan pesanan dari konsumen. Sifat pesannya dalam jumlah besar atau dari perusahaan dan instansi pemerintah, biasanya pesanan dapat berupa buku, surat suara, dll. Sedangkan dalam kegiatan penerbitan, PT. Tiga Serangkai Pustakan Mandiri memutuskan produksi (jenis produk dan jumlah produksi) bersama-sama dengan PT. Tiga Serangkai International yang bertugas memasarkan dan menjual produk tersebut. Pengambilan lokasi penelitian pada perusahaan ini karena penulis ingin mengetahui seberapa besar dampak pelatihan karyawan dan stres kerja berpengaruh kepada komitmen organisasi karyawan dan tingkat *turnover intentions* karyawan dan ingin mengetahui perbedaan penelitian yang sudah dilakukan terdahulu mengenai pelatihan karyawan dan stres kerja yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan dan tingkat *turnover intentions* karyawan.

### **3.2. Variabel Penelitian**

Menurut Creswell (2010) variabel merupakan karakteristik atau atribut seorang individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ), variabel terikat ( $Y$ ), dan satu variabel *intervening* ( $Z$ ). Menurut Creswell (2010) variabel bebas merupakan variabel yang (mungkin) menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel terikat menurut Creswell (2010) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel-variabel bebas. Variabel-variabel terikat ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Sedangkan menurut Creswell (2010) variabel *intervening* adalah variabel yang berada di antara variabel bebas dan terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-

pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari ketiga pengertian diatas maka variabel tersebut dikategorikan sebagai berikut:

1. Variabel bebas

$X_1$  = Pelatihan Karyawan

$X_2$  = Stres Kerja

2. Variabel Terikat

$Y$  = *Turnover Intentions* karyawan

3. Variabel Intervening

$Z$  = Komitmen Organisasi Karyawan

### 3.2.1. Definisi Operasional Variabel

Menurut Noor (2011) definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep/ variabel.

Berikut ini dijelaskan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian:

#### 1. Pelatihan karyawan ( $X_1$ )

Menurut Cascio (2003) pelatihan karyawan adalah program-program terencana yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada individu, kelompok. dan/atau tingkat organisasi. Dalam penelitian ini, indikator penilaian yang digunakan untuk menilai pelatihan karyawan menggunakan indikator-infikator yang dikembangkan Bartlett (2001) dalam penelitiannya, yaitu:

- a. *Perceived Access to Training*
- b. *Training Participation*
- c. *Perceived Support for Training from colleagues*



- d. *Perceived Support for Training from Senior Staff*
- e. *Motivation to Learn*
- f. *Perceived Benefits of Training*

Dari indikator-indikator tersebut, penulis mengembangkan parameter penilaian dari masing-masing indikator. Masing-masing indikator dalam pelatihan karyawan memiliki 3 parameter penilaian.

## 2. Stress Kerja (X<sub>2</sub>)

Parker & Decotiis (1983) mendefinisikan stres sebagai suatu perasaan seseorang yang diminta untuk menyimpang dari fungsi normalnya ditempat kerja sebagai dampak dari peluang, kendala, atau tuntutan yang berkaitan dengan hasil kerja yang potensial. Menurut Parker & Decotiis (1983) indikator yang dapat digunakan dalam menilai stres kerja karyawan adalah:

- a. *Time pressure*

*Time Pressure* adalah indikator yang menunjukkan stres kerja karyawan berdasarkan perasaan tertekan oleh waktu (kerja) yang dirasakan karyawan.

- b. *Anxiety*

*Anxiety* adalah indikator yang menunjukkan stres kerja karyawan berdasarkan perasaan gelisah dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dari masing-masing indikator penilaian diatas, Parker & Decotiis (1983) mengembangkan parameter penilaian dari masing-masing indikator. Indikator *time pressure* memiliki 6 parameter penilaian, sedangkan indikator *anxiety* memiliki 7 parameter penilaian.

### 3. Komitmen Organisasi Karyawan ( Z )

Menurut Luthans (2006) komitmen karyawan diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan dan kebaikan organisasi. Meyer *et al* (1993) menjelaskan bahwa ada tiga komponen yang membangun komitmen organisasi bagi seorang anggota organisasi adalah:

a. *Affective Commitment* (komitmen afektif)

Komitmen afektif adalah ikatan emosional seorang anggota organisasi dengan organisasi tersebut.

b. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan biaya yang timbul ketika meninggalkan organisasi. dalam hal ini biasanya anggota organisasi akan memperhitungkan nilai ekonomi ketika bertahan dalam organisasi dibandingkan ketika meninggalkan organisasi tersebut.

c. *Normative Commitment* (komitmen normatif)

Komitmen normatif adalah perasaan anggota organisasi akan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut dengan.

Dari masing-masing indikator penilaian diatas, penulis mengembangkan parameter penilaian dari masing-masing indikator tersebut. Setiap indikator dalam variabel komitmen organisasi memiliki 3 parameter penilaian.

#### 4. *Turnover Intentions* Karyawan ( Y )

Dalam menilai tingkat *turnover intentions* karyawan, salah satunya adalah dengan menggunakan *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* yang dikembangkan Camman *et al* (1979) dengan 1 indikator yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang dihitung dengan 3 parameter penilaian, diantaranya:

- a. Aktif mencari pekerjaan lain
- b. Berpikir tentang keluar dari pekerjaan
- c. Kemungkinan mencari pekerjaan baru kedepannya

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Noor (2011) teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Pada umumnya, cara mengumpulkan data dapat menggunakan teknik: wawancara (*interview*), angket (*questionnaire*), pengamatan (*observation*), studi dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengumpulan data merupakan teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dari narasumber. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik penyebaran kuesioner dan wawancara.

#### 3.3.1. Kuisisioner

Menurut Noor (2011) kuisisioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan atau pernyataan tersebut. Selain itu, menurut Labovitz & Hagedorn (1982)

kuisisioner adalah alat yang terdiri dari serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang diisi oleh para responden sendiri. Kuisisioner boleh disampaikan pad mereka ketika bekerja atau di sekolah, atau dapat dikirimkan lewat pos pada mereka dirumah.

Dalam penelitian ini instrumen pengumpulan datanya menggunakan skala Likert. Menurut Istijanto (2010) skala *Likert* adalah skala yang mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu objek dan biasanya memiliki lima atau tujuh kategori dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”. Adapun bobot yang digunakan untuk setiap jawaban dalam penelitian ini menggunakan skala likert yaitu dengan 5 tingkat kategori:

1. Jawaban SS (Sangat Setuju) dengan skor = 5
2. Jawaban S (Setuju) dengan skor = 4
3. Jawaban RR (Ragu-Ragu) dengan skor = 3
4. Jawaban TS (Tidak Setuju) dengan skor = 2
5. Jawaban STS (Sangat tidak Setuju) dengan skor = 1

### **3.3.2. Wawancara**

Menurut Noor (2011) wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain. Wawancara merupakan alat re-checking atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan karena terdapat hipotesis yang tidak terbukti, sehingga perlu adanya wawancara untuk menganalisa mengapa hipotesis tersebut tidak terbukti.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Menurut Bungin (2001) populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dsb, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Sedangkan menurut Soehartono (2004) sampel penelitian merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya. adalah bagian dari populasi yang dijadikan subjek penelitian sebagai “wakil” dari para anggota populasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada dikantor pusat. Jumlah pegawai yang ada dalam kantor pusat PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sampai pada bulan Januari 2018 berjumlah 262 orang karyawan yang tersebar dalam 9 *department* yang ada, walaupun ada beberapa yang termasuk karyawan *non department*. Jumlah tersebut merupakan gabungan dari karyawan yang berstatus tetap dan tidak tetap, dengan spesifikasi 231 orang karyawan tetap dan 31 orang karyawan tidak tetap. Penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana data diambil dari seluruh populasi, yaitu 262 karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada dikantor pusat.

### **3.5. Uji Validitas dan Realibilitas**

### 3.5.1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. taraf sejauh mana suatu alat pengukuran dapat mengukur apa yang seharusnya ingin diukur. Sebelum kuesioner disebarakan kepada responden, kuesioner diukur validitasnya. Dalam pengukuran validitas ini, Ghozali (2013) menjelaskan bahwa dapat menggunakan rumus korelasi *pearson (product moment coefficient of correlation)*.

$$R_{xy} = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X^2)][N \Sigma Y^2 - \Sigma Y^2]}}$$

Keterangan :

$R_{xy}$  = Koefisien korelasi

N = Jumlah responden

X = Skor butir (x) atau item pertanyaan

Y = Skor total variabel (y) atau tiap responden

Pelaksanaan uji validitas ini menggunakan teknik sekali ukur (*one shot technique*), dimana dengan metode ini kuesioner hanya dibagikan satu kali saja kepada responden. Hal ini dikarenakan untuk menghindari responden memberi jawaban yang sama dari pertanyaan yang diajukan. Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor pada setiap item dengan skor variabel. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur apakah suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel reliabel atau handal. Suatu kuisioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan itu konsisten. Indikator untuk uji reabilitas adalah Cronbach Alpha  $> 0.7$  yang menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel. Menurut Ghozali (2013) untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian digunakan rumus:

$$R1 = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{S^2} \right)$$

Keterangan :

R1 = Realibilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan

$Si^2$  = Jumlah varians butir

$S^2$  = Jumlah varians total

### 3.6. Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali (2005) uji asumsi klasik digunakan untuk menentukan ketepatan model, maka perlu dilakukan bebrapa pengujian atas beberapa asumsi klasik. Beberapa bentuk pengujian diantaranya yang digunakan yakni uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

#### 3.6.1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2005) Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui terjadinya varian tidak sama untuk variabel bebas yang berbeda.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Indikator untuk uji heteroskedastisitas adalah nilai probabilitas signifikansi dari variabel-variabel independen  $> 0,05$  yang menunjukkan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

### **3.6.2. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2013) Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Indikator untuk uji multikoliniearitas adalah nilai tolerance  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$  yang menunjukkan tidak terjadinya multikolinearitas.

## **3.7. Metode Analisis Data**

Sugiyono (2010) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### **3.7.1. Analisis Regresi linier sederhana**

Menurut Neolaka (2014) analisis regresi linier sederhana adalah regresi linier yang hanya melibatkan dua variabel (X dan Y) variabel bebas



(independen) (X) dengan variabel terikat (dependen) (Y).adapun persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + e \dots\dots (1)$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen

Xa = Variabel independen

a = Nilai konstanta

b = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

e = Galat sisa

### 3.7.2. Uji t

Menurut Ghozali (2012) Uji beda t-test digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Hasil Uji-t (parsial) ini digunakan sebagai dasar untuk menyimpulkan apakah hipotesis dalam penelitian ini diterima atau ditolak. Apabila koefisien regresi signifikan padat signifikan  $\leq 0,05$  atau 5 persen, artinya variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial. Sebaliknya, jika lebih besar dari 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial. Selanjutnya untuk mengetahui besar kecilnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat diketahui dari nilai koefisien beta. Variabel bebas yang memiliki nilai beta paling besar, berarti variabel tersebut mempunyai pengaruh paling dominan atau dengan kata lain variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh atau sumbangan besar kepada variabel terikat.

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

Menurut Ghozali (2013) analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* dalam hubungan variabel dependen dan variabel independen. Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Dalam penelitian ini, analisis jalur digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh, karena model yang disusun terdapat keterkaitan hubungan antara sejumlah variabel yang dapat diestimasi secara simultan. Menurut Ghozali (2013) model tersebut bila dinyatakan dalam bentuk persamaan model struktural, maka akan nampak seperti berikut:

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Dimana :

Z = Komitmen Organisasi

X<sub>1</sub> = Pelatihan Karyawan

X<sub>2</sub> = Stres Kerja

b = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

e = Galat sisa

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e_2$$

Dimana :

Z = Komitmen Organisasi

X<sub>1</sub> = Pelatihan Karyawan

$X_2 = \text{Stres Kerja}$

$Y = \text{Turnover Intentions}$

$b = \text{Koefisien regresi masing-masing variabel independen}$

$e = \text{Galat sisa}$

Setelah pembuatan model diatas, berikut adalah langkah-langkah selanjutnya dalam melakukan *path analysis* :

1. Membuat diagram jalur yang akan dianalisis.
2. Menghitung koefisien jalur pada diagram jalur yang telah dibuat.
3. Melakukan interpretasi hasil analisis

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Pelatihan Karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri

Berdasarkan data primer yang diberikan oleh manajer department HR & GA PT. Tiga Serangkai Pusataka Mandiri, penulis mendapatkan data pelatihan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri pada setiap department dan waktu pelaksanaannya.

Seluruh karyawan yang berada di semua department mendapat pelatihan spiritual dan mental yang berupa pengajian rutin secara bergilir dan terjadwal. Pengajian rutin sendiri dilaksanakan seminggu sekali bagi setiap department, dan diadakan selama satu jam sebelum masuk jam kerja. Selain itu, seluruh karyawan yang berada di semua department juga mendapatkan pelatihan *team building* yang pelaksanaannya bisa per department atau bersama-sama seluruh karyawan. Pelatihan *team building* ini dilaksanakan minimal 2 kali dalam setahun. Itulah 2 pelatihan yang rutin dan pasti diberikan kepada seluruh karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Namun, ada juga pelatihan karyawan yang diberikan pada masing-masing department dan lebih mengarah pada pelatihan yang mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugasnya.

Pada department produksi ada berbagai pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, diantaranya: Workshop Keselamatan Kerja, Workshop Analisis Efektifitas Produksi, dan Pelatihan Perawatan Mesin. Pelatihan-pelatihan tersebut dilaksanakan minimal 1 kali dalam setahun. Pada

department *finance & accounting* ada berbagai pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, diantaranya: Workshop Kalkulasi Harga dan Workshop Perpajakan. Pelatihan-pelatihan tersebut dilaksanakan minimal 1 kali dalam setahun. Pada department HR & GA ada berbagai pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, diantaranya: Workshop PPH, Pelatihan 5K, Workshop Grading dan Sistem Penggajian Karyawan, Workshop Sistem Pengamanan, dan Pelatihan Security. Pelatihan-pelatihan tersebut dilaksanakan minimal 1 kali dalam setahun. Pada department *Project* ada berbagai pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, diantaranya: Pelatihan Hubungan Institusi, Pelatihan Komunikasi dan Negoisasi, Pelatihan Proses Lelang dan *E-Budgeting*. Pelatihan-pelatihan tersebut dilaksanakan minimal 1 kali dalam setahun. Pada department *school book* dan department *general book* ada berbagai pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan: Pelatihan Editor dan Layout, Workshop *Script Hunter*, dan Workshop Kurikulum. Pelatihan-pelatihan tersebut dilaksanakan minimal 1 kali dalam setahun. Pada department IQC ada berbagai pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan diantaranya: Pelatihan Audit, Workshop Audit Cabang, dan Workshop Laporan Audit. Pelatihan-pelatihan tersebut dilaksanakan minimal 1 kali dalam setahun.

Sedangkan pada department IT dan Logistic, pelatihan karyawan yang diberikan bersifat *insidental* sesuai kebutuhan saat itu. Namun, kedua department tersebut tetap mendapatkan pelatihan spiritual dan mental serta team building.

#### **4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, perlu melalui tahap uji validitas dan uji reliabilitas sebelum dilakukan uji analisis hipotesis. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen pengukuran hipotesa sudah valid dan reliabel atas jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden.

#### 4.2.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini digunakan untuk menguji pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner pada setiap variabel. Variabel pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terdiri dari 18 pertanyaan, variabel stres kerja ( $X_2$ ) terdiri dari 13 pertanyaan, variabel komitmen organisasi ( $Z$ ) dengan jumlah 12 pertanyaan, serta variabel *turnover intentions* ( $Y$ ) terdiri dari 3 pertanyaan. Dalam uji validitas ini setiap item dari semua variabel akan dihitung. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai R hitung  $>$  R tabel. Berikut ini adalah hasil uji validitas:

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas dari Variabel Pelatihan Karyawan ( $X_1$ )**

| Variabel           | Item Pertanyaan   | R hitung | R tabel | Keterangan |
|--------------------|-------------------|----------|---------|------------|
| Pelatihan Karyawan | X <sub>1.1</sub>  | 0.618    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.2</sub>  | 0.693    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.3</sub>  | 0.615    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.4</sub>  | 0.644    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.5</sub>  | 0.585    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.6</sub>  | 0.553    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.7</sub>  | 0.728    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.8</sub>  | 0.695    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.9</sub>  | 0.678    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.10</sub> | 0.717    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.11</sub> | 0.618    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.12</sub> | 0.731    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.13</sub> | 0.432    | 0,113   | Valid      |
|                    | X <sub>1.14</sub> | 0.431    | 0,113   | Valid      |

|  |                   |       |       |       |
|--|-------------------|-------|-------|-------|
|  | X <sub>1.15</sub> | 0.605 | 0,113 | Valid |
|  | X <sub>1.16</sub> | 0.454 | 0,113 | Valid |
|  | X <sub>1.17</sub> | 0.480 | 0,113 | Valid |
|  | X <sub>1.18</sub> | 0.599 | 0,113 | Valid |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 179)

Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah 262 responden dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai pelatihan karyawan adalah valid karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan terkait pelatihan karyawan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

**Tabel 4.2**

| Variabel    | Item Pertanyaan   | R hitung | R tabel | Keterangan |
|-------------|-------------------|----------|---------|------------|
| Stres Kerja | X <sub>2.1</sub>  | 0.634    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.2</sub>  | 0.740    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.3</sub>  | 0.708    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.4</sub>  | 0.749    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.5</sub>  | 0.714    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.6</sub>  | 0.699    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.7</sub>  | 0.567    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.8</sub>  | 0.591    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.9</sub>  | 0.645    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.10</sub> | 0.561    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.11</sub> | 0.450    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.12</sub> | 0.556    | 0,113   | Valid      |
|             | X <sub>2.13</sub> | 0.392    | 0,113   | Valid      |

**Hasil Uji Validitas dari Variabel Stres Kerja (X<sub>2</sub>)**

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3 hal 179)

Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah 262 responden dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai stres kerja adalah valid karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan terkait dengan stres kerja yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

**Tabel 4.3**

### Hasil Uji Validitas dari Variabel *Turnover Intentions* (Y)

| Variabel                            | Item Pertanyaan | R hitung | R tabel | Keterangan |
|-------------------------------------|-----------------|----------|---------|------------|
| <i>Turnover Intentions</i> karyawan | Y.1             | 0.920    | 0,113   | Valid      |
|                                     | Y.2             | 0.942    | 0,113   | Valid      |
|                                     | Y.3             | 0.934    | 0,113   | Valid      |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3 hal.179)

Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah 262 responden dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai *turnover intentions* adalah valid karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan terkait *turnover intentions* yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

**Tabel 4.4**  
Hasil Uji Validitas dari Variabel Komitmen Organisasi (Z)

| Variabel                     | Item Pertanyaan | R hitung | R tabel | Keterangan |
|------------------------------|-----------------|----------|---------|------------|
| Komitmen Organisasi Karyawan | Z.1             | 0.722    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.2             | 0.645    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.3             | 0.568    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.4             | 0.630    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.5             | 0.751    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.6             | 0.648    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.7             | 0.634    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.8             | 0.483    | 0,113   | Valid      |
|                              | Z.9             | 0.601    | 0,113   | Valid      |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 179)

Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah 262 responden dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai komitmen organisasi karyawan adalah valid karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan terkait komitmen organisasi yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.



#### 4.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Hal yang dilakukan setelah menunjukkan bahwa semua variabel pernyataan layak dijadikan instrumen penelitian adalah melakukan uji sampel besar sebanyak 262 responden. Pertanyaan dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Berikut ini adalah hasil uji reliabel:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian**

| Variabel                            | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-------------------------------------|------------------|------------|
| Pelatihan Karyawan                  | 0.901            | Reliabel   |
| Stress Kerja                        | 0.862            | Reliabel   |
| <i>Turnover Intentions</i> karyawan | 0.922            | Reliabel   |
| Komitmen Organisasi Karyawan        | 0.811            | Reliabel   |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 179)

Berdasarkan Tabel 4.5 hasil uji reliabilitas dari 262 responden dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari variabel pelatihan Karyawan, Stres Kerja, *Turnover Intentions* karyawan dan Komitmen Organisasi Karyawan dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai Cronbach Alpha > 0,6.

#### 4.3. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menunjukkan gambaran atau deskripsi suatu data perusahaan yang diteliti menggunakan analisis statistik deskriptif berupa karakteristik responden yang dapat dilihat dari nilai rata-rata, standart deviasi, dll. Ringkasan hasil analisis diskriptif statistik yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

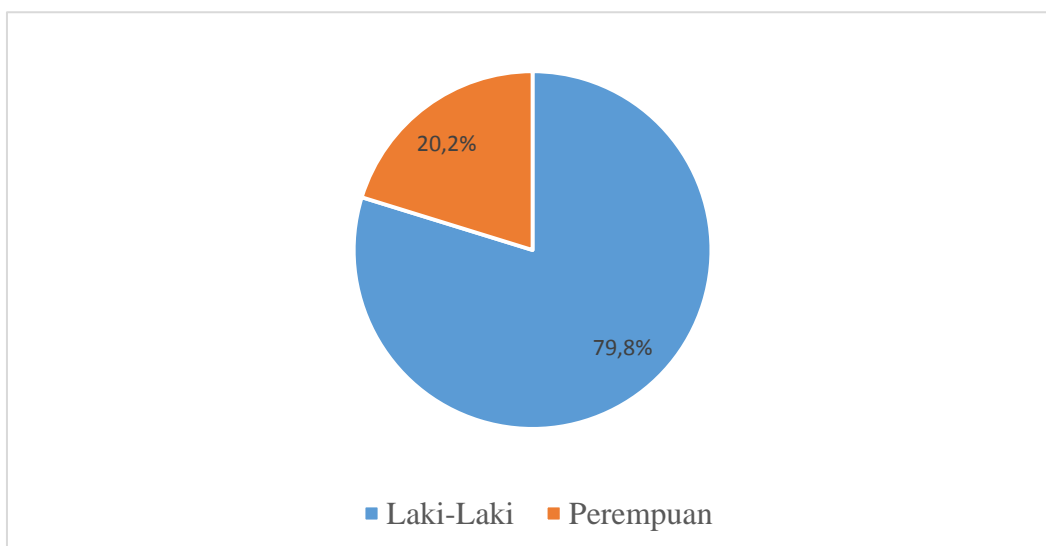
#### 4.3.1. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Karyawan yang berada didalam perusahaan tidak hanya terdiri dari satu jenis kelamin, namun terdiri dari jenis kelamin laki-laki maupun perempuan. Melihat fakta tersebut, perlu dilakukan pengklasifikasian responden berdasarkan jenis kelamin untuk melihat seberapa banyak karyawan dari masing-masing jenis kelamin. Dari pengklasifikasian yang telah dilakukan, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Kategori  | Frekuensi | Prosentase |
|-----------|-----------|------------|
| Laki-Laki | 209       | 79.8       |
| Perempuan | 53        | 20.2       |
| Total     | 262       | 100.0      |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)



**Gambar 4.1**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 209 orang, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 53 orang. Sehingga dapat kita ketahui bahwa

sebagian besar responden merupakan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 209 responden (79.8 persen).

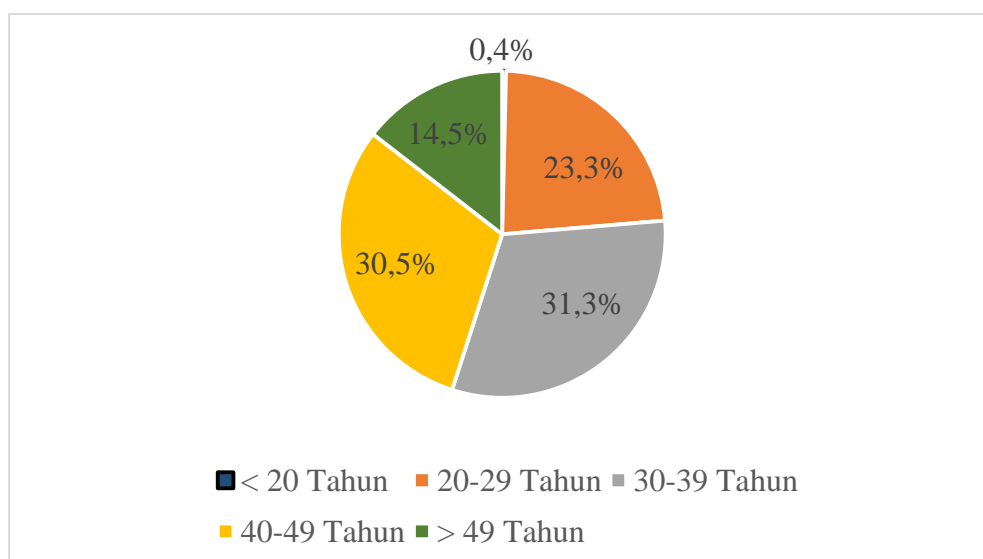
#### 4.2.2. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia

Perbedaan usia diantara karyawan dalam sebuah perusahaan adalah suatu keniscayaan, dan terkadang usia akan mempengaruhi penilaian ataupun pandangan karyawan akan sesuatu hal. Hal ini terjadi karena perbedaan usia juga diikuti dengan perbedaan pengetahuan, pengalaman, keyakinan, cara pandang, dll. Maka dari itu, perlu adanya pengklasifikasian responden berdasarkan usia. Dari hasil pengklasifikasian yang telah dilakukan, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Usia**

| Kategori             | Frekuensi | Prosentase |
|----------------------|-----------|------------|
| Kurang dari 20 Tahun | 1         | 0.4        |
| 20-29 Tahun          | 61        | 23.3       |
| 30-39 Tahun          | 82        | 31.3       |
| 40-49 Tahun          | 80        | 30.5       |
| Lebih dari 49 Tahun  | 38        | 14.5       |
| Total                | 262       | 100.0      |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)



**Gambar 4.2**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Usia**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa responden yang berusia kurang dari 20 tahun berjumlah 1 orang atau 0,4 persen, responden yang berusia antara 20-29 tahun berjumlah 61 orang atau 23,3 persen, responden yang berusia antara 30-39 tahun berjumlah 82 orang atau 31,3 persen, responden yang berusia antara 40-49 tahun berjumlah 80 orang atau 30,5 persen, dan responden yang berusia lebih dari 49 tahun berjumlah 38 orang atau 14,5 persen. Dari hasil tersebut, dapat kita ketahui bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan usia antara 30-39 tahun yaitu sebanyak 82 responden (31.3 persen).

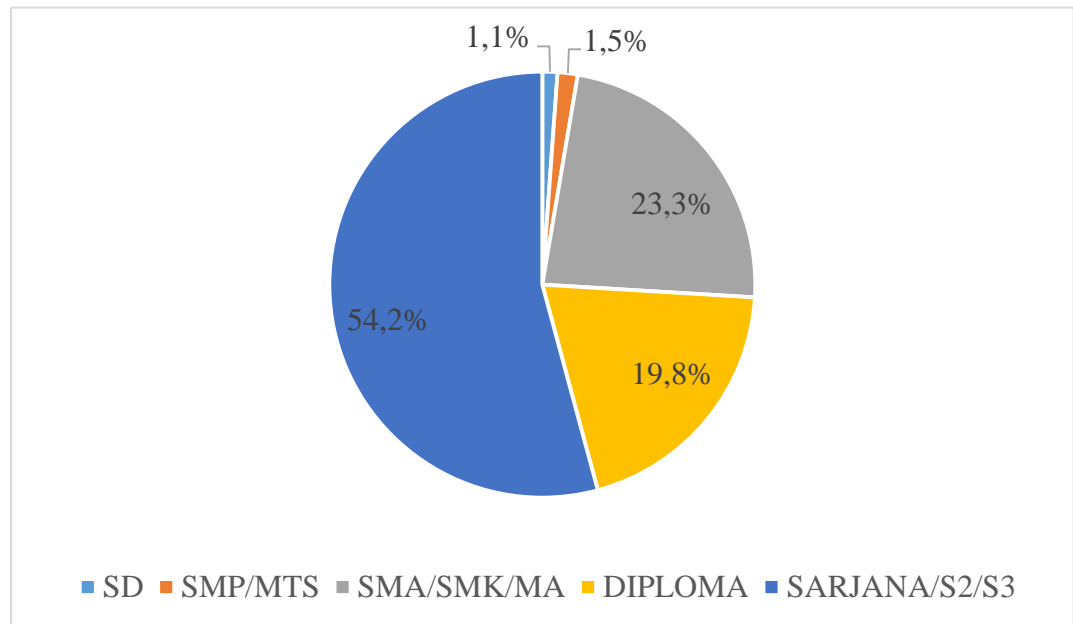
#### 4.2.3. Karakteristik karyawan Berdasarkan Pendidikan

Latar belakang pendidikan formal responden tentu sangat beragam, sehingga perlu untuk mengklasifikasi responden berdasarkan pendidikan formal terakhir ditempuh karyawan. Dari hasil pengklasifikasian yang telah dilakukan, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Pendidikan**

| Kategori      | Frekuensi | Prosentase |
|---------------|-----------|------------|
| SD            | 3         | 1.1        |
| SMP/MTS       | 4         | 1.5        |
| SMA/SMK/MA    | 61        | 23.3       |
| DIPLOMA       | 52        | 19.8       |
| SARJANA/S2/S3 | 142       | 54.2       |
| Total         | 262       | 100.0      |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)



**Gambar 4.3**

**Distribusi Karyawan Berdasarkan Pendidikan**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir SD berjumlah 3 orang atau 1,1 persen, responden dengan pendidikan terakhir SMP/MTS berjumlah 4 orang atau 1,5 persen, responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK/MA berjumlah 61 orang atau 23,3 persen, responden dengan pendidikan terakhir Diploma berjumlah 52 orang atau 19,8 persen, dan responden dengan pendidikan terakhir Sarjana/S2/S3 berjumlah 142 orang atau 54,2 persen. Dari hasil tersebut, dapat kita ketahui bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana/S2/S3 yaitu sebanyak 142 responden (54.2 persen).

**4.2.4. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Departement**

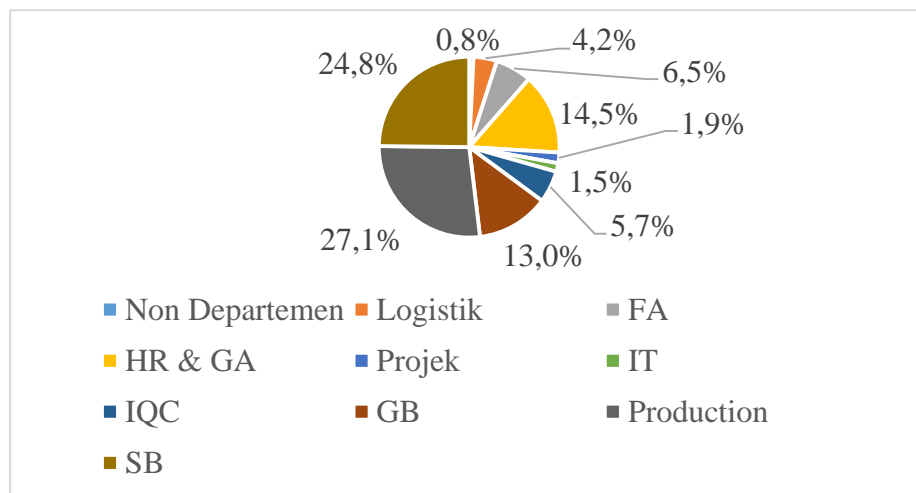
Karyawan dalam PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri terbagi dalam beberapa departement yang ada, sehingga perlu untuk mengklasifikasi

responden berdasarkan departement mereka. Dari hasil pengklasifikasian yang telah dilakukan, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Departement**

| Kategori        | Frekuensi | Prosentase |
|-----------------|-----------|------------|
| Non Departement | 2         | 0.8        |
| Logistic        | 11        | 4.2        |
| FA              | 17        | 6.5        |
| HR & GA         | 38        | 14.5       |
| Project         | 5         | 1.9        |
| IT              | 4         | 1.5        |
| IQC             | 15        | 5.7        |
| GB              | 34        | 13.0       |
| Production      | 71        | 27.1       |
| SB              | 65        | 24.8       |
| Total           | 262       | 100.0      |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)



**Gambar 4.4**

**Distribusi Karyawan Berdasarkan Departement**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa responden yang masuk dalam kategori *non departement* berjumlah 2 orang atau 0,8 persen, responden yang berada pada departement *logistic* berjumlah 11 orang atau 4,2 persen,

responden yang berada pada departement *financial and accounting* berjumlah 17 orang atau 14,5 persen, responden yang berada pada departement *human resource and general affair* berjumlah 38 orang atau 14,5 persen, responden yang berada pada departement *project* berjumlah 5 orang atau 1,9 persen, responden yang berada pada departement IT berjumlah 4 atau 1,5 persen, responden yang berada pada departement *internal quality qontrol* berjumlah 15 orang atau 5,7 persen, responden yang berada pada departement *general book* berjumlah 34 orang atau 13,0 persen, responden yang berada pada departement *production* berjumlah 71 orang atau 27,1 persen, dan responden yang berada pada departement *school book* berjumlah 65 orang atau 24,8 persen. Dari hasil tersebut, dapat kita ketahui bahwa berdasarkan sebagian besar responden merupakan karyawan departement production yaitu sebanyak 71 responden (24.8 persen).

#### 4.2.5. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Masa kerja

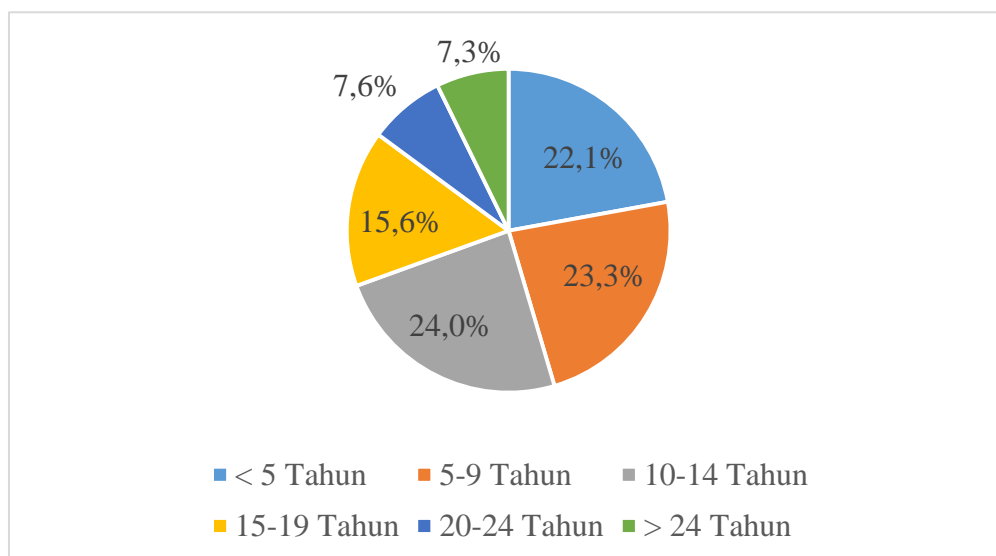
Jangka waktu yang telah dihabiskan responden dalam berkarir sebagai karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sangat beragam. Sehingga perlu adanya pengklasifikasian responden berdasarkan lama bekerjanya di perusahaan. Dari hasil pengklasifikasian yang telah dilakukan, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa kerja**

| Kategori            | Frekuensi | Prosentase |
|---------------------|-----------|------------|
| Kurang dari 5 tahun | 58        | 22.1       |
| 5-9 tahun           | 61        | 23.3       |
| 10-14 tahun         | 63        | 24,0       |

|                     |     |       |
|---------------------|-----|-------|
| 15-19 tahun         | 41  | 15,6  |
| 20-24 tahun         | 20  | 7,3   |
| Lanjutan Tabel 4.10 |     |       |
| Lebih dari 24 tahun | 19  | 7,6   |
| Total               | 262 | 100.0 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)



**Gambar 4.5**

**Distribusi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 58 orang atau 22,1 persen, responden dengan masa kerja antara 5-9 tahun berjumlah 61 orang atau 23,3 persen, responden dengan masa kerja antara 10-14 tahun berjumlah 63 orang atau 24,0 persen, responden dengan masa kerja antara 15-19 tahun berjumlah 41 orang atau 15,6 persen, responden dengan masa kerja antara 20-24 tahun berjumlah 20 orang atau 7,6 persen, dan responden dengan masa kerja lebih dari 24 tahun berjumlah 19 orang atau 7,3 persen. Dari hasil tersebut, dapat kita ketahui bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan masa kerja 10-14 tahun yaitu sebanyak 63 responden (24 persen).



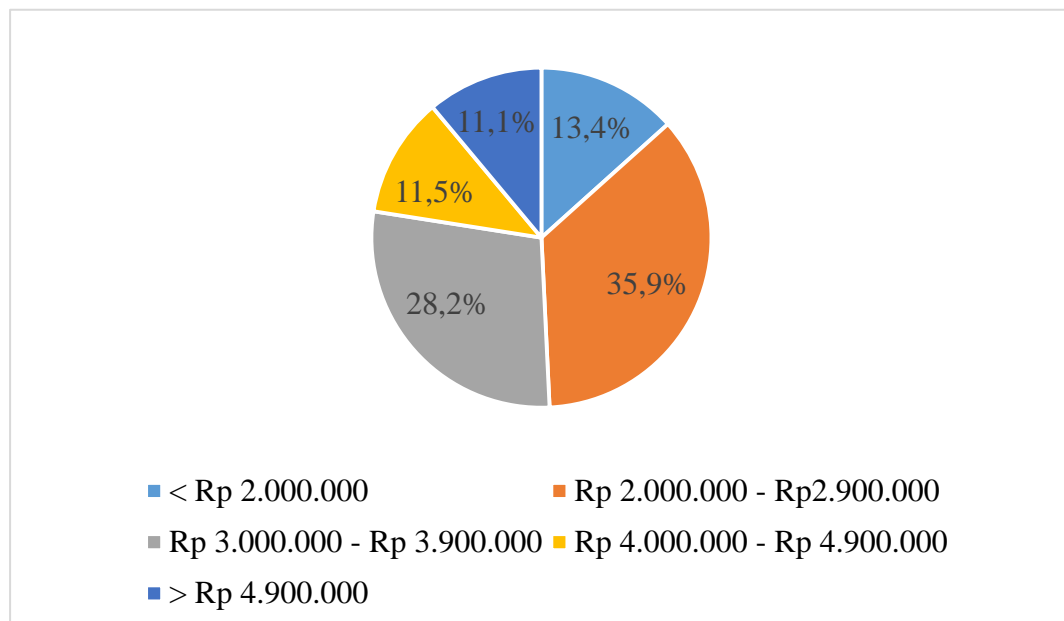
#### 4.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Penghasilan

Penghasilan yang diterima responden dari perusahaan sangat beragam dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti jabatan, lama kerja, kinerja, dll. Maka dari itu, perlu adanya pengklasifikasian responden berdasarkan penghasilan yang didapatkan dari perusahaan. Dari hasil pengklasifikasian yang telah dilakukan, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Tingkat Penghasilan**

| Kategori                    | Frekuensi | Prosentase |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Kurang dari Rp 2.000.000    | 35        | 13.4       |
| Rp 2.000.000 - Rp2.900.000  | 94        | 35.9       |
| Rp 3.000.000 - Rp 3.900.000 | 74        | 28.2       |
| Rp 4.000.000 - Rp 4.900.000 | 30        | 11.5       |
| Lebih dari Rp 4.900.000     | 29        | 11.1       |
| Total                       | 262       | 100.0      |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (lampiran 4 hal. 185)



**Gambar 4.6**  
**Distribusi Karyawan Tingkat Penghasilan**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa responden dengan penghasilan dibawah 2.000.000 berjumlah 35 orang atau 13,4 persen, responden dengan penghasilan antara 2.000.000-2.900.000 berjumlah 94 orang atau 35,9 persen, responden dengan penghasilan antara 3.000.000-3.900.000 berjumlah 74 orang atau 28,2 persen, responden dengan penghasilan antara 4.000.000-4.900.000 berjumlah 30 orang atau 11,5 persen, dan responden dengan penghasilan diatas 4.900.000 berjumlah 29 orang atau 11,1 persen. Dari hasil tersebut, dapat kita ketahui bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan penghasilan antara 2.000.000 – 2.900.000 yaitu sebanyak 94 responden (35.9 persen).

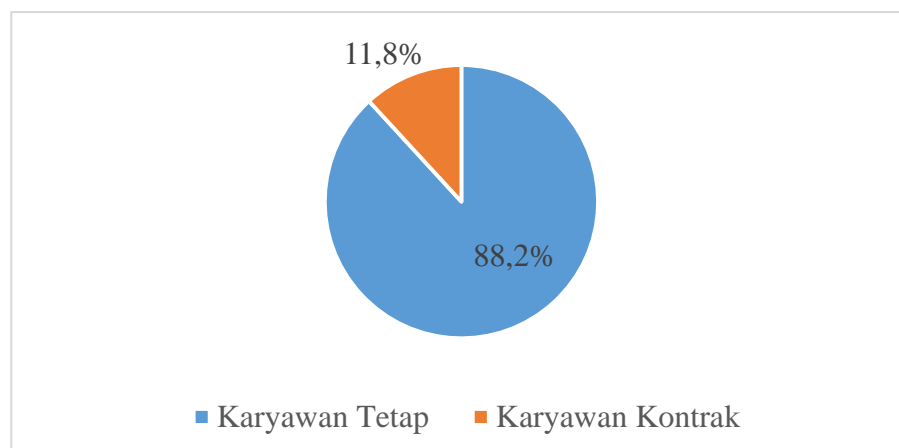
#### 4.2.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

Karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri tidak semua berstatus sebagai karyawan tetap, tetapi ada karyawan yang berstatus kontrak. Maka dari itu, perlu adanya pengklasifikasian responden berdasarkan status karyawan. Dari hasil pengklasifikasian yang telah dilakukan, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Status Karyawan**

| Kategori         | Frekuensi | Prosentase |
|------------------|-----------|------------|
| Karyawan Tetap   | 231       | 88.2       |
| Karyawan Kontrak | 31        | 11.8       |
| Total            | 262       | 100.0      |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4 hal.185)



**Gambar 4.7**  
**Distribusi Karyawan Berdasarkan Status Karyawan**  
 Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 185)

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa responden dengan status karyawan tetap berjumlah 231 orang atau 88,2 persen, sedangkan responden dengan status karyawan kontrak berjumlah 31 orang atau 11,8 persen. Dari hasil tersebut, dapat kita ketahui bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan tetap yaitu sebanyak 231 responden (88.2 persen).

#### 4.4. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dari hasil pengumpulan data yang telah didapatkan, dapat kita ketahui frekuensi tingkat penilaian karyawan atas masing-masing variabel penelitian. Frekuensi penilaian dari masing-masing variabel penelitian menunjukkan bagaimana variabel penelitian terjadi di dalam perusahaan. Berikut adalah frekuensi jawaban responden dari masing-masing pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil analisis tingkat pelatihan karyawan**

| Keterangan    | Range | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1-18  | 0         | 0          |
| Rendah        | 19-36 | 0         | 0          |

|               |       |     |      |
|---------------|-------|-----|------|
| Sedang        | 37-54 | 7   | 2,7  |
| Tinggi        | 55-72 | 153 | 58,4 |
| Sangat Tinggi | 73-90 | 102 | 38,9 |
| Jumlah        |       | 262 | 100  |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 ( Lampiran 2 hal. 137)

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas dapat kita lihat bahwa tidak ada karyawan yang menilai pelatihan karyawan yang berada pada posisi sangat rendah dan rendah. Karyawan yang menilai pelatihan karyawan pada posisi sedang berjumlah 7 karyawan. Karyawan yang menilai pelatihan berada posisi tinggi berjumlah 153 orang. Karyawan yang menilai pelatihan karyawan berada posisi sangat tinggi berjumlah 102 karyawan. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa frekuensi yang paling dominan pada pelatihan karyawan adalah berada pada posisi tinggi yang berjumlah 153 karyawan. Hal tersebut berarti pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, sehingga perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan pelatihan karyawan yang dilaksanakan perusahaan.

**Tabel 4.14**  
**Hasil analisis tingkat stres kerja karyawan**

| Keterangan    | Range | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1-13  | 1         | 0,4        |
| Rendah        | 14-26 | 87        | 33,2       |
| Sedang        | 27-39 | 161       | 61,4       |
| Tinggi        | 40-52 | 13        | 5          |
| Sangat Tinggi | 53-65 | 0         | 0          |
| Jumlah        |       | 262       | 100        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 ( Lampiran 2 hal. 137)

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat kita lihat bahwa karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi sangat rendah berjumlah 1 orang. Karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi rendah berjumlah 87 orang. Karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi sedang berjumlah 161 orang. Karyawan

yang memiliki tingkat stres pada posisi tinggi berjumlah 13 orang. Sedangkan tidak ada karyawan yang memiliki tingkat stres pada posisi sangat tinggi. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat stres yang paling dominan yang dialami karyawan adalah berada pada posisi sedang yang berjumlah 161 orang. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri berpotensi memiliki tingkat stres yang cukup tinggi, sehingga perusahaan perlu menentukan strategi dan langkah yang tepat untuk menimalisir tingkat stres yang dialami oleh karyawan.

**Tabel 4.15**  
**Hasil analisis tingkat *Turnover Intentions* karyawan**

| Keterangan    | Range | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1-3   | 36        | 13,7       |
| Rendah        | 4-6   | 122       | 46,6       |
| Sedang        | 7-9   | 75        | 28,7       |
| Tinggi        | 10-12 | 24        | 9,1        |
| Sangat Tinggi | 13-15 | 5         | 1,9        |
| Jumlah        |       | 262       | 100        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 137)

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas dapat kita lihat bahwa karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi sangat rendah berjumlah 36 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi rendah berjumlah 122 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi sedang berjumlah 75 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi tinggi berjumlah 24 orang. Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* pada posisi sangat tinggi berjumlah 5 orang. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat *turnover intentions* yang paling dominan yang dialami oleh karyawan adalah berada pada posisi rendah dengan 122 orang. Hal

tersebut berarti tingkat *turnover intentions* karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri cenderung rendah, namun masih ada karyawan yang memiliki tingkat *turnover intentions* yang cukup tinggi. Maka dari itu, perusahaan perlu menentukan strategi dan langkah yang tepat untuk mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan.

**Tabel 4.16**  
**Hasil analisis tingkat komitmen organisasi karyawan**

| Keterangan    | Range | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1-9   | 0         | 0          |
| Rendah        | 10-18 | 3         | 1,1        |
| Sedang        | 19-27 | 46        | 17,5       |
| Tinggi        | 28-36 | 171       | 65,3       |
| Sangat Tinggi | 37-45 | 42        | 16,1       |
| Jumlah        |       | 262       | 100        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 137)

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas dapat kita lihat bahwa tidak ada karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi sangat rendah. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi rendah berjumlah 3 orang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi sedang berjumlah 46 orang orang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi tinggi berjumlah 171 orang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi pada posisi sangat tinggi berjumlah 42 karyawan. Dari data diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat komitmen organisasi yang paling dominan yang dimiliki oleh karyawan adalah berada pada posisi tinggi. Hal tersebut berarti tingkat komitmen organisasi karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, sehingga perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.

#### 4.5. Analisis Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.

##### 4.5.1. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel            | Sig   | Batas | Keterangan                    |
|---------------------|-------|-------|-------------------------------|
| Pelatihan Karyawan  | 0,889 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Stres Kerja         | 0,071 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Komitmen Organisasi | 0,389 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Sumber : Data Primer, 2018 (Lampiran 5 hal. 188)

Berdasarkan Tabel 4.22 apat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

##### 4.5.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Multikolineartias**

| Variabel            | Tolerance | VIF   | Keterangan                       |
|---------------------|-----------|-------|----------------------------------|
| Pelatihan Karyawan  | 0,692     | 1,444 | Tidak terjadi multikolinieritas  |
| Stres Kerja         | 0,803     | 1,245 | Tidak terjadi, multikolinieritas |
| Komitmen Organisasi | 0,736     | 1,359 | Tidak terjadi multikolinieritas  |

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 189)

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* > 0,10 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4.6. Uji Hipotesis

##### 4.6.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Ringkasan hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (Hipotesis 1)**

| Variabel                                       | Unstandardized Beta | t hitung | Sig t | Keterangan |
|--|---------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta                                      | 13,577              |          |       |            |
| Pelatihan Karyawan                             | -0,097              | -5,465   | 0,000 | Signifikan |
| R Square                                       | 0,103               |          |       |            |
| Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i> |                     |          |       |            |

Sumber : Data primer Diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

Berdasarkan rangkuman hasil uji regresi di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 13,577 + (-0,097) X_1 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel pelatihan karyawan memiliki nilai nol (0)



maka nilai variabel *turnover intentions* sebesar 13, 577.

b. Pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terhadap *turnover intentions* (Y)

Nilai koefisien pelatihan karyawan untuk *turnover intentions* (Y) sebesar -0,097. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel pelatihan karyawan maka akan menurunkan variabel *turnover intentions* (Y).

Uji Hipotesis

H0: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika nilai signifikansi penelitian  $\leq 0,05$ , maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika nilai signifikansi penelitian  $> 0,05$ , maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan Tabel 4.6 1, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,465 koefisien regresi (beta) -0,097 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p)  $\leq 0,05$  dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Besar pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,103. Artinya, 10,3% *turnover intentions* dipengaruhi oleh pelatihan karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, hipotesis “Ada pengaruh negatif dan signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*” **Terbukti**.

#### 4.6.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Ringkasan hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (Hipotesis 2)**

| Variabel                                       | Unstandardized Beta | t hitung | Sig t | Keterangan |
|--|---------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta                                      | 2,424               |          |       |            |
| Stres Kerja                                    | 0,144               | 5,668    | 0,000 | Signifikan |
| R Square                                       | 0,110               |          |       |            |
| Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i> |                     |          |       |            |

Sumber : Data primer 2018 (Lampiran 8 hal. 191)

Berdasarkan rangkuman hasil uji regresi di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,424 + (0,144) X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel stres kerja memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel *turnover intentions* sebesar 2,424.

b. Stres kerja ( $X_2$ ) terhadap *turnover intentions* (Y)

Nilai koefisien stres kerja untuk *turnover intentions* (Y) sebesar 0,144.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel stres kerja maka akan meningkatkan variabel *turnover intentions* (Y).

Uji Hipotesis

H0: Tidak ada pengaruh signifikan yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions*

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions*

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika nilai signifikansi penelitian  $\leq 0,05$ , maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika nilai signifikansi penelitian  $> 0,05$ , maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan Tabel 4.6 2, diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,668 koefisien regresi (beta) 0,144 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p)  $\leq 0,05$  dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin tinggi stress kerja secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Besar pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions* ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,110. Artinya, 11% *turnover intentions* dipengaruhi oleh stres kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas, hipotesis “Ada pengaruh positif dan signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions*” **Terbukti**.

#### 4.6.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Ringkasan hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (Hipotesis 3)**

| Variabel           | Unstandardized Beta | t hitung | Sig t | Keterangan |
|--------------------|---------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta          | 11,254              |          |       |            |
| Pelatihan Karyawan | 0,291               | 9,063    | 0,000 | Signifikan |
| R Square           | 0,240               |          |       |            |

|  |
|--|
| Variabel Dependent : Komitmen Organisasi |
|--|

Sumber : Data primer 2018 (Lampiran 9 hal. 192)

Berdasarkan rangkuman hasil uji regresi di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 11,254 + (0,291) X_1 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel pelatihan karyawan memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel komitmen organisasi sebesar 11, 254.

b. Pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Z$ )

Nilai koefisien pelatihan karyawan untuk komitmen organisasi ( $Z$ ) sebesar 0,291. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel pelatihan karyawan maka akan meningkatkan variabel komitmen organisasi ( $Z$ ).

### Uji Hipotesis

H0: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi

H1: Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi

### Prosedur Uji Hipotesis:

Jika signifikansi penelitian  $\leq 0,05$ , maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika signifikansi penelitian  $> 0,05$ , maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan Tabel 4.6 3, diperoleh nilai t-hitung sebesar 9,063 koefisien regresi (beta) 0,291 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data

dimana nilai probabilitas ( $p$ )  $\leq 0,05$  dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin tinggi pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi. Besar pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,240. Artinya, 24% Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Pelatihan Karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas, hipotesis “Ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi” **Terbukti**.

#### 4.6.4. Pengujian Hipotesis Keempat

Ringkasan hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.22**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (Hipotesis 4)**

| Variabel                                 | Unstandardized Beta | t hitung | Sig t | Keterangan |
|--|---------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta                                | 40,637              |          |       |            |
| Stres kerja                              | -0,295              | -5,914   | 0,000 | Signifikan |
| R Square                                 | 0,119               |          |       |            |
| Variabel Dependent : Komitmen Organisasi |                     |          |       |            |

Sumber : Data primer 2018 (Lampiran 10 hal. 193)

Berdasarkan rangkuman hasil uji regresi di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 40,637 + (- 0,295) X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel stres kerja memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel komitmen organisasi sebesar 40, 637.

- b. Stres kerja ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Z$ )

Nilai koefisien stres kerja untuk komitmen organisasi ( $Z$ ) sebesar -0,291. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel stres kerja maka akan menurunkan variabel komitmen organisasi ( $Z$ ).

Uji Hipotesis

$H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi

$H_1$ : Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika signifikansi penelitian  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika signifikansi penelitian  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Berdasarkan Tabel 4.6 4, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,914 koefisien regresi (beta) -0,295 dengan probabilitas ( $p$ ) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas ( $p$ )  $\leq 0,05$  dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin rendah stres kerja secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi. Besar pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,119. Artinya, 11,9% komitmen organisasi dipengaruhi oleh stres kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas, hipotesis “Ada pengaruh negatif dan signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi” **Terbukti**.

#### 4.6.5. Pengujian Hipotesis Kelima

Ringkasan hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.23**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (Hipotesis 5)**

| Variabel                                       | Unstandardized Beta | t hitung | Sig t | Keterangan |
|--|---------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta                                      | 13,719              |          |       |            |
| Komitmen organisasi                            | -0,220              | -7,734   | 0,000 | Signifikan |
| R Square                                       | 0,187               |          |       |            |
| Lanjutan Tabel 4.23                            |                     |          |       |            |
| Variabel Dependent : <i>Turnover Intention</i> |                     |          |       |            |

Sumber : Data primer 2018 (Lampiran 11 hal. 194)

Berdasarkan rangkuman hasil uji regresi di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 13,719 + (- 0,220) Z + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel pelatihan karyawan memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel komitmen organisasi sebesar 13,719.

b. Komitmen organisasi (Z) terhadap turnover intentions (Y)

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk *turnover intentions* (Y) sebesar - 0,220. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel komitmen organisasi maka akan meningkatkan variabel *turnover intentions* (Y).

Uji Hipotesis

H0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*

H1 : Ada pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*

Prosedur Uji Hipotesis:

Jika signifikansi penelitian  $\leq 0,05$ , maka H0 ditolak dan Ha diterima

Jika signifikansi penelitian  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Berdasarkan Tabel 4.6 5, diperoleh nilai t-hitung sebesar  $-7,734$  koefisien regresi (beta)  $-0,220$  dengan probabilitas ( $p$ ) =  $0,000$ . Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas ( $p$ )  $\leq 0,05$  dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah komitmen organisasi secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Besar pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar  $0,187$ . Artinya,  $18,7\%$  *turnover intentions* dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas, hipotesis “Ada pengaruh negatif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*” **Terbukti**.

#### 4.6.6. Pengujian Hipotesis Keenam dan Ketujuh

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terhadap *turnover intentions* ( $Y$ ) yang dimediasi komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung stres kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel *turnover intentions* ( $Y$ ) dengan dimediasi variabel komitmen organisasi ( $Z$ ). Untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel, maka dilakukan analisis regresi linear berganda dari pelatihan karyawan ( $X_1$ ) dan stress kerja ( $X_2$ ) terhadap *turnover intentions* ( $Y$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ).

**Tabel 4.24**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

| Variabel       | Unstandardized Beta | Standardized Beta | t hitung | Sig. |
|----------------|---------------------|-------------------|----------|------|
| <b>Tahap 1</b> |                     |                   |          |      |



|  |        |        |        |       |
|--|--------|--------|--------|-------|
| Konstant                                       | 8,352  |        |        |       |
| Pelatihan Karyawan                             | -0,67  | -0,222 | -3.529 | .000  |
| Stres Kerja                                    | 0,104  | 0,240  | 3.818  | .000  |
| Lanjutan Tabel 4.24                            |        |        |        |       |
| R Square                                       | 0,151  |        |        |       |
| Variabel Dependent: <i>Turnover Intentions</i> |        |        |        |       |
| <b>Tahap 2</b>                                 |        |        |        |       |
| Konstant                                       | 18,591 |        |        |       |
| Pelatihan Karyawan                             | 0,249  | 0,419  | 7,165  | 0,000 |
| Stres Kerja                                    | -0,147 | -0,171 | -2,926 | 0,004 |
| R Square                                       | 0,264  |        |        |       |
| Variabel Dependent: Komitmen Organisasi        |        |        |        |       |

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 ( Lampiran 12 dan 13 hal. 195-196)

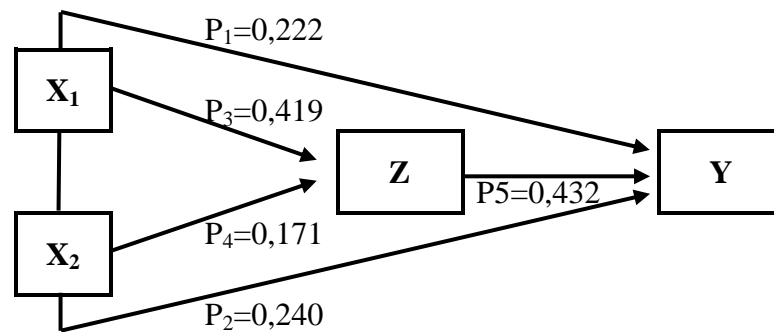
Selain menggunakan analisis regresi linear berganda , untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung variabel pelatihan karyawan (X1) maupun stres kerja (X2) terhadap variabel *turnover intentions* (Y) perlu dilakukan uji regresi linear sederhana dari komitmen organisasi (Z) terhadap *turnover intentions* (Y).

**Tabel 4.25**  
**Hasil Uji Regresi Linear Sederhana**

| Variabel            | Beta   | Standardized Beta | t hitung | Sig t | Keterangan |
|---------------------|--------|-------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta           | 13,719 |                   |          |       |            |
| Komitmen organisasi | -0,220 | -0,432            | -7,734   | 0,000 | Signifikan |
| R Square            | 0,187  |                   |          |       |            |

Variabel Dependent : *Turnover Intention*

Sumber : Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 11 hal. 194)



**Gambar 4.8**  
**Diagram jalur**

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 11-13 hal. 194-196)

Berdasarkan ilustrasi seperti pada gambar di atas, maka dapat dilihat seluruh lintasan adalah signifikan dan besarnya pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung variabel bebas ke variabel terikat adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.26**  
**Hasil Intepretasi Analisis Jalur**

| Hubungan                          | Besar Pengaruh                 |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| $X_1 \rightarrow Y$               | -0,222                         |
| $X_2 \rightarrow Y$               | 0,240                          |
| $X_1 \rightarrow Z$               | 0,419                          |
| $X_2 \rightarrow Z$               | -0,171                         |
| $Z \rightarrow Y$                 | -0,432                         |
| $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | $0,419 \times -0,432 = -0,181$ |

|                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | $-0,171 \times -0,432 = 0,074$ |
|-----------------------------------|--------------------------------|

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 11-13 hal 194-196)

- a. Pengaruh langsung,  $X_1$  ke  $Y = P_1$   
Pengaruh langsung Pelatihan karyawan ( $X_1$ ) terhadap *Turnover Intentions* ( $Y$ ) adalah -0,222.
- b. Pengaruh Langsung,  $X_2$  ke  $Y = P_2$   
Pengaruh langsung Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Turnover Intentions ( $Y$ ) adalah 0,240.
- c. Pengaruh Langsung,  $X_1$  ke  $Z = P_3$   
Pengaruh langsung Pelatihan Karyawan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ) adalah 0,419.
- d. Pengaruh Langsung,  $X_2$  ke  $Z = P_4$   
Pengaruh langsung Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y$ ) adalah -0,171.
- e. Pengaruh Langsung  $Z$  ke  $Y = P_5$   
Pengaruh langsung Komitmen Organisasi ( $Z$ ) terhadap *Turnover Intentions* ( $Y$ ) adalah -0,432.
- f. Pengaruh tidak langsung  $X_1$  ke  $Y$  melalui  $Z = P_3 \times P_5$   
Pengaruh variabel Pelatihan Karyawan ( $X_1$ ) terhadap *Turnover Intentions* ( $Y$ ) dimediasi Komitmen Organisasi ( $Z$ ) adalah:  $0,419 \times -0,432 = -0,181$ .
- g. Pengaruh tidak langsung  $X_2$  ke  $Y$  melalui  $Z = P_4 \times P_5$

Pengaruh tidak langsung Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap *Turnover Intentions* (Y) dimediasi Komitmen Organisasi (Z) adalah:  $-0,171 \times -0,432 = 0,074$ .

**1. Pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* dengan komitmen organisasi sebagai mediasi (Hipotesis Keenam)**

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Ha: Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Kriteria uji hipotesis :

Jika nilai mutlak pengaruh langsung  $<$  nilai mutlak pengaruh tidak langsung, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai mutlak pengaruh tidak langsung  $\geq$  nilai mutlak pengaruh langsung, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat kita lihat bahwa pengaruh langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* sebesar  $-0,222$  (dalam bentuk mutlak menjadi  $0,222$ ), sedangkan pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar  $-0,181$  (dalam bentuk mutlak menjadi  $0,181$ ). Dari data diatas, nilai mutlak pengaruh langsung ( $0,222$ )  $\geq$  nilai pengaruh tidak langsung ( $0,181$ ), sehingga dapat kita simpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Dari kesimpulan tersebut,

hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi” **Tidak terbukti.**

**2. Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intentions* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (Hipotesis Ketujuh)**

Ho: Tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Ha: Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Kriteria uji hipotesis :

Jika nilai mutlak pengaruh langsung < nilai mutlak pengaruh tidak langsung, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika nilai signifikansi penelitian  $\geq$  nilai mutlak pengaruh tidak langsung, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat kita lihat bahwa pengaruh langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* sebesar 0,240, sedangkan pengaruh tidak langsung dari stres kerja terhadap *turnover intentions* yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar 0,074. Dari data diatas, nilai mutlak pengaruh langsung (0,240)  $\geq$  pengaruh tidak langsung 0,074, sehingga dapat kita simpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Dari kesimpulan tersebut, hipotesis “Ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi” **Tidak terbukti.**

**4.7. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

**Tabel 4.27**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

| <b>Hipotesis</b> | <b>Bunyi Hipotesis</b>   | <b>Keterangan</b> |
|------------------|--|-------------------|
| H1               | Pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions                             | Terbukti          |
| H2               | Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions                                    | Terbukti          |
| H3               | Pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi                             | Terbukti          |
| H4               | Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi                                    | Terbukti          |
| H5               | Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions                            | Terbukti          |
| H6               | Pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi | Tidak Terbukti    |
| H7               | Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi        | Tidak Terbukti    |

Sumber Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 7-13 hal 190-196)

#### 4.8. Pembahasan

##### 1. Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan secara parsial berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan hasil yaitu, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,465 koefisien regresi (beta) -0,097 dengan probabilitas (p) = 0,000. Dengan nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05, dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Begitupun sebaliknya, semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian Jehanzeb *et al* (2013) dan Jehanzeb *et al* (2015) tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions*. Walaupun dengan indikator yang berbeda, namun hasil yang didapatkan dari penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh

Jehanzeb *et al* (2013) dan Jehanzeb *et al* (2015). Hal tersebut berarti bahwa pelatihan karyawan yang baik dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya pelatihan karyawan yang buruk dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ismail (2016) aspek-aspek pelatihan karyawan dapat mengurangi tingkat *turnover intentions* karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mendukung penelitian Benson (2006) yang menemukan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, penulis ingin mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

## **2. Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan hasil yaitu, diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,668 koefisien regresi (beta) 0,144, dengan probabilitas  $(p) = 0,000$ . Dengan nilai probabilitas  $(p) \leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin tinggi stres kerja secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Begitupun sebaliknya, semakin rendah tingkat stres kerja secara otomatis akan mengurangi tingkat *turnover intentions*.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Arshadi & Damiri (2013) dan Pahi *et al* (2016) tentang pengaruh stres kerja terhadap turnover

intentions yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intentions. Hal tersebut berarti tingkat stres kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya tingkat stres kerja yang rendah dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung oleh penelitian Nasution (2017) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Walaupun menggunakan indikator penelitian yang berbeda, namun hasil penelitian ini mendukung penelitian Yim *et al* (2017) dan penelitian Ahmad & Afgan (2016) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, penulis ingin mengungkapkan bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

### **3. Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan hasil yaitu, diperoleh nilai t-hitung sebesar 9,063 koefisien regresi (beta) 0,291 dengan probabilitas (p) = 0,000. Dengan nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05, dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan meningkatkan komitmen



organisasi karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah tingkat pelatihan karyawan secara otomatis akan mengurangi komitmen organisasi karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Bartlett (2001) dan Bashir & Long (2015) tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut berarti tingkat pelatihan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, sebaliknya tingkat pelatihan karyawan yang rendah dapat mengurangi komitmen organisasi karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung oleh penelitian Ling *et al* (2014) yang menemukan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ajibade & Ayinla (2014) mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan karyawan yang baik untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, penulis ingin mengungkapkan bahwa pelatihan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **4. Stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan

hasil yaitu, diperoleh nilai t-hitung sebesar -5,914 koefisien regresi (beta) - 0,295 dengan probabilitas (p) = 0,000. Dengan nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05, dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Ini menunjukkan semakin rendah stres kerja secara otomatis akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin tinggi stres kerja secara otomatis akan mengurangi komitmen organisasi karyawan.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Aghdasi *et al* (2011) dan Cicei (2012) tentang pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi karyawan yang menghasilkan kesimpulan aspek-aspek dalam stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut berarti tingkat stres kerja yang rendah akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, sebaliknya tingkat stres kerja yang tinggi akan mengurangi komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung oleh penelitian Nasution (2017) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Sanjeev & Rathore (2014) yang mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki hubungan yang terbalik dengan komitmen organisasi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Masihabadi *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, penulis ingin mengungkapkan bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

#### **5. Komitmen organisasi karyawan berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa komitmen organisasi karyawan secara parsial berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Hal ini dibuktikan dengan uji regresi parsial yang menunjukkan hasil yaitu, diperoleh nilai t-hitung sebesar -7,734 koefisien regresi (beta) -0,220 dengan probabilitas (p) = 0,000. Dengan nilai probabilitas  $(p) \leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan semakin rendah komitmen organisasi karyawan secara otomatis akan meningkatkan *turnover intentions*. Begitupun sebaliknya, semakin tinggi komitmen karyawan secara otomatis akan mengurangi *turnover intentions*.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Muthukumaran (2017) dan Mathieu *et al* (2016) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intentions* yang menghasilkan kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal tersebut berarti tingkat komitmen organisasi karyawan yang rendah akan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sebaliknya tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nasution

(2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Satwari *et al* (2016) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, penelitian hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Tarigan & Ariani (2015) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intentions*. Maka dari itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, penulis ingin mengungkapkan bahwa komitmen organisasi karyawan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

#### **6. Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* yang sebesar 0,222 (nilai mutlak) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi karyawan yang sebesar -0,181.

Hasil yang didapatkan penulis dalam penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ismail (2016) tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* dengan komitmen

organisasi sebagai variabel mediasi yang menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu staf dari department produksi, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“komitmen organisasi itu bukan tolak ukur dalam melihat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan memutuskan buat tinggal atau keluar kebanyakan ya karena tuntutan keluarga, sakit, terus kadang juga diterima jadi PNS” (Oni, 07/04/2018, 09.00 WIB)

Hasil wawancara dengan salah satu staf dari department IT, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“Kebanyakan orang memutuskan untuk bekerja disuatu tempat itu atas dasar pertimbangan hal yang bersifat materil seperti gaji, posisi, fasilitas, bonus, promosi, dll. Jadi walaupun mereka tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan tetapi perusahaan memberikan apa yang mereka butuhkan, ya mereka tetap berada disana. Nah dalam konteks ini kan pelatihan karyawan erat hubunganya dengan posisi jabatan dan promosi, jadi mungkin pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan” (Yusron, 07/04/2018, 09.15 WIB)

Wawancara dengan salah satu staf dari department HR & GA, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“ini pertanyaan yang cukup sulit untuk dijawab mas, hehe. Jadi gini, komitmen organisasi tidak menjadi jaminan bahwa karyawan bakal tetap tinggal dalam perusahaan. Karena kebanyakan karyawan kami yang keluar bukan karena tidak memiliki komitmen, tetapi karena faktor-faktor lain seperti keluarga dan pengen jadi PNS. Jadi mungkin ketika pengaruh pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* harus melalui komitmen organisasi, malah jadi tidak terbukti” (Heri, 07/04/2018, 09.30)

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita lihat bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* tidak terbukti karena pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, dan

bagi para karyawan pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi. Selain itu, bagi para karyawan komitmen organisasi lebih mempengaruhi kinerja mereka dibandingkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

#### **7. Stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan melalui komitmen organisasi karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat kita ketahui bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai pengaruh langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* yang sebesar 0,240 (nilai mutlak) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi karyawan yang sebesar 0,074.

Hasil yang didapatkan penulis dalam penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nasution (2017) tentang pengaruh stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi melalui komitmen organisasi yang menemukan kesimpulan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan dari department *Finance & Accounting*, didapatkan hasil sebagai berikut:

“stres kerja yang dialami karyawan disini rendah, sehingga sangat berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Sedangkan komitmen

pengaruhnya ke *turnover intentions* kan tidak terlalu besar. Sehingga, ketika stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi menjadi tidak terbukti” (Widi, 07/04/2018, 09.45 WIB)

Wawancara dengan salah satu karyawan dari department *School Book*, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap *turnover intentions*. Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan” (Fika, 07/04/2018, 10.00 WIB)

Sedangkan Wawancara dengan salah satu karyawan dari department *General Book*, mendapatkan hasil sebagai berikut:

“Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap *turnover intentions*. Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan” (Erwan, 07/04/2018, 10.15 WIB)

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita lihat bahwa pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi tidak terbukti karena stres kerja karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri cenderung rendah, dan itu membuat keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan rendah. Selain itu, bagi mereka stres kerja yang rendah lebih mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi.

#### **4.9. Pembahasan Umum**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis, kuisisioner yang disebarkan sesuai dengan jumlah seluruh karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berada di kantor pusat. Dari seluruh kuisisioner yang disebarkan, semuanya kembali dan dapat diolah. Kemudian setelah data diolah

menggunakan program SPSS, didapatkan hasil bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb et al (2013), Jehanzeb et al (2015), dan Ismail (2016). Selain itu, didalam penelitian juga didapatkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Arshadi & Damiri (2013), Pahi et al (2016), dan Rainayee (2013).

Dalam hal hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Bartlett (2001), Bashir & Long (2015), dan Ling et al (2014). Sedangkan dalam hal hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi, ditemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari stres kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Aghdasi et al (2011), Cicei (2012), dan Vakola & Nikolau (2005). Selain itu, dalam penelitian ini juga ditemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intentions*. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Muthukumar (2017), Mathieu (2016), dan Ali & Baloch (2010).

Dalam analisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan karyawan dan *turnover intentions*, didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Ismail (2016) yang menunjukkan



bahwa pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Maka dari itu, peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa responden. Dari wawancara tersebut, dapat kita ketahui bahwa pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sudah baik, dan bagi para karyawan pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi. Selain itu, bagi para karyawan komitmen organisasi lebih mempengaruhi kinerja mereka dibandingkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Selain itu, analisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara stres kerja dan *turnover intentions* juga mendapatkan hasil yang sama. Dalam penelitian didapatkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Nasution (2017) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Maka dari itu, peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa responden. Dari wawancara tersebut, dapat kita ketahui bahwa stres kerja karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri cenderung rendah, dan itu membuat keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan rendah. Selain itu, bagi mereka stres kerja yang rendah lebih mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan komitmen organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Pelatihan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.
2. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
3. Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.
6. Komitmen organisasi tidak mampu memediasi atau intervening antara pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* dikarenakan nilai koefisien mutlak pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung ( $0,181 < 0,025$ ).
7. Komitmen organisasi tidak mampu memediasi atau intervening antara stres kerja terhadap *turnover intentions* dikarenakan nilai koefisien mutlak pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung ( $0,074 < 0,240$ ).

#### **5.2. Saran**

1. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan terutama yang berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut

pelatihan karyawan, stress kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intentions*.

## 2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan bagi khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada topik pelatihan karyawan, stres kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intentions*.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan ada penelitian lebih lanjut dan mendalam mengenai isu-isu yang berkaitan dengan topik pada penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. 2011. Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 29, 1965-1976.
- Ahmad, A., & Afgan, S. 2016. The Relationship of Job Stress and Turnover Intention in Commercial Banks of Pakistan by Assessing The Mediating Role of Burnout. *Journal of Business Strategies*. 10(1). 2016, 1–23.
- Ajibade, S.O., & Ayinla, N. K. 2014. Investigating the Effect of Training on Employees Commitment: An Empirical Study of a Discount House in Nigeria. *Megatrend Review*. 11(3), 7-18.
- Ali, N., & Baloch, Q. B. 2010. Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representative (An Empirical Evidence of Pakistani Companies). *Journal of Management Sciences*. 3(2), 262-273.
- Arshadi, N., & Damiri, H. 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Social and Behavioral Sciences*. 84, 706-710.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. 1989. *Behavior in Organization: Understanding The Human Side of Work (third edition)*, Allyn & Bacon, USA.
- Bartlett, K. R. 2001. The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*. 12(4), 335.
- Bashir, N., & Long, C. S. 2015. The Relationship between Training and Organizational Commitment among Academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*. 34(10), 1227-1245.
- Benson, G. S. 2006. Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of Employability Policies in Action. *Human Resource Management Journal*. 16, 173-192.
- Bohlander, George., & Scott Snell. 2010. *Principle of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western - Cengage Learning.
- Bohlander, George., & Scott Snell. 2013. *Managing Human Resources*. 16th ed. United State of America: South Western – Cengage Learning.
- Bungin, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.

- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. 1979. *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resource*. Colorado: Mc Graw-Hill.
- Cicei, C. C., 2012. Occupational Stress and Organizational Commitment in Romanian Public Organization. *Social and Behavioral Sciences*. 33, 1077-1081.
- Creswell, J. W. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Campuran*. Terjemahan oleh Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dusek, G. A., Ruppel, C. P., Yurova, Y., & Clarke, R. 2014. The Role of Employee Service Orientation in Turnover in The U.S. Hotel Industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 18(2), 87-104.
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Eli Tanya. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah. Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Faloye, D. O. 2014. Organisational Commitment and Turnover Intentions: Evidence from Nigerian Paramilitary Organization. *International Journal of Business and Economic Development*. 2(3), 23-34.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Terjemahan oleh Moh. Hasud. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate SPSS*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21* edisi ketujuh. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Jakarta: Prehallindo
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, H. N. 2016. Training and Turnover: The Mediating Role of Commitment. *ABL*. 42(1), 62-92.
- Istijanto, Oei. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. A. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. 8(8), 79-90.
- Jehanzeb, K., Hamid, A. B. A., & Rasheed, A. 2015. What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions?. *International Business Research*. 8(3), 228-220.
- Kharismawati, D. A. P., & Dewi, I. G. A. M. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional, Dukungan Sosial, dan Iklim Etika terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(2), 1368-1398.
- Labovitz, S., & Hagedorn, R. 1982. *Metode Riset Sosial*. Terjemahan oleh Bakri Siregar. Jakarta: Erlangga.
- Levine, D. I. 1993. Worth Waiting for? Delayed Compensation, Training, and Turnover in the United States and Japan. *Journal of Labor Economics*. 11, 724-752.
- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. 2013. Can Training Promote Employee Organizational Commitment? The Effect of Employability and Expectation Value. *Nankai Business Review International*. 5(2), 162-186.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Vivin Andhika. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Fred. 2008. *Organisation Behaviour*. Singapura. Mc.Graw Hill.
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukhi, A. S., & Parsian, H. 2015. Effects of Stress on Auditors' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance. *International Journal of Organizational Leadership*. 4, 303-304.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. 2016. The Role of Supervisory Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover. *Journal of Management & Organization*. 22(1), 113-129.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. 2016. The Link between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*. 40(6), 407-429.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Bayu Erlangga. Jakarta: Erlangga..
- Muthukumar, M. The Effect of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment on Turnover Intention among Bank Employees. *International Journal on Global Business Management & Research*. 6(1), 1-7.

- Nasution, M. I. 2017. Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Medical Representative. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. 7(3), 407-428.
- Nazir, Mohammad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neolaka, A. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. 2011. The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in the Chinese Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*. 22, 1765-1787.
- Newstrom, J. W. 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York : The McGraw- Hill.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Pahi, M. H., Hamid, K. A., & Khalid, N. 2016. Save Talent of Banking Sector of Pakistan: Mediating Job Satisfaction between Job Stress and Employee Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*. 6(3), 617-624.
- Parker, D. F. & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32, 160-177.
- Rainayee, R.A. 2013. Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal of Information, Business, and Management*. 5(1), 48-59.
- Ramamurthi, K., Vakilbashi, A., Rashid, S. Z. A., Mokhber, M., & Basiruddin, R. 2016. Impact of Job Stressors Factors on Employees' Intention to Leave Mediated by Job Engagement and Dispositional Factors. *International Review of Management and Marketing*. 6(3), 528-531.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Benjamin Molan. Indeks: Jakarta.
- Sanjeev, M.A. & Rathore, S. (2014). Exploring The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment: The Study of The Indian Sector. *Management Research and Practice*. 6, 40-56.
- Satwari, T., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Survei Pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 40(2), 177-186.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, Amran. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Pres.

- Soehartono, Irawan. 2004. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhasini, N., Mohan, G. K., & Babu, T. N. 2014. Employee Turnover Intentions – Role of Stress Causative Factors. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 3(1), 40-44.
- Supardi. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. 2015. Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*. 5(2), 21-42.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. 2015. Work Stress and Turnover Intentions among Hospital Physicians: The Mediating Role of Burnout and Work Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31, 207–213.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. 2005. Attitudes Towards Organizational Change: What Is The Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee Relations*. 27(2), 160-174.
- Veum, J. R. 1997. Training and Job Mobility among Young Workers in The United States. *Journal of Population Economics*. 10, 219-233.
- Waspodo, A. AWS., Handayani, N. C., & Paramita, W. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 4(1), 97-115.
- Wisantyo, N. I., & Madiistriyatno, H. 2015. Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover. *Jurnal Mix*. 5(1), 54-69.
- Yim, Hee-Yun., Seo, Hyun-Ju., Cho, Yoonhyung., & Kim, JinHee. 2017. Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea. *Asian Nursing Research*. 11, 6-12.



# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1**  
**KUISIONER**  
**Kuisisioner Penelitian**

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Organisasi 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.

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

Hormat Saya

(Abdullah Rosyid Wicaksono)



## 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
  - d. 40 – 49 tahun
  - e. Diatas 49 tahun
4. Pendidikan :
  - a. SD
  - b. SMP / MTS
  - c. SMA / SMK / MA
  - d. Diploma
  - e. Sarjana / S2 / S3
5. *Department* :
6. Lama Bekerja :
  - a. Kurang dari 5 tahun
  - b. 5 – 9 tahun
  - c. 10 – 14 tahun
  - d. 15 – 19 tahun
  - e. 20 – 24 tahun
  - f. Lebih dari 24 tahun
7. Penghasilan :
  - a. Kurang dari 2.000.000

b. 2.000.000 – 2.900.000

c. 3.000.000 – 3.900.000

d. 4.000.000 – 4.900.000

e. Diatas 4.900.0000

8. Status karyawan

: a. Karyawan Tetap

b. Karyawan Kontrak

### 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. RR (Ragu-Ragu)      5. SS (Sangat Setuju)  
 2. TS (Tidak Setuju)              4. S (Setuju)

#### A. Pelatihan Karyawan

##### - *Perceived Access to Training*

| No | Pertanyaan  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 1  | Menurut saya, perusahaan ini memfasilitasi saya dalam menambah dan mengembangkan kemampuan dan potensi yang saya miliki |     |    |    |   |    |
| 2  | Menurut saya, perusahaan ini memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti kegiatan                                 |     |    |    |   |    |
| 3  | Saya merasa pelatihan yang diberikan perusahaan tidak memberatkan saya untuk mengikutinya                               |     |    |    |   |    |

- *Training Participation*

| No | Pertanyaan  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 1  | Pelatihan merupakan kegiatan yang sering dilaksanakan di perusahaan ini |     |    |    |   |    |
| 2  | Pelatihan di perusahaan ini diadakan minimal sekali dalam setahun       |     |    |    |   |    |
| 3  | Pelatihan di perusahaan ini minimal berdurasi 2 jam                     |     |    |    |   |    |

- *Support for Training from Colleagues*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Rekan kerja saya memotivasi saya untuk mengikuti pelatihan     |     |    |    |   |    |
| 2  | Rekan kerja saya mengapresiasi saya ketika mengikuti pelatihan |     |    |    |   |    |
| 3  | Rekan kerja membantu saya dalam proses pelatihan               |     |    |    |   |    |

- *Support for Training from Senior Staff*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | <i>Supervisor</i> memotivasi saya untuk mengikuti pelatihan          |     |    |    |   |    |
| 2  | <i>Supervisor</i> saya mengapresiasi saya ketika mengikuti pelatihan |     |    |    |   |    |
| 3  | <i>Supervisor</i> membantu saya dalam proses pelatihan               |     |    |    |   |    |

- *Motivation to Learn*

| No | Pertanyaan  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya merasa perlu untuk menambah kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan saya           |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya merasa perlu untuk membangun karakter dan kepribadian yang baik dalam lingkungan kerja |     |    |    |   |    |
| 3  | Saya selalu antusias ketika perusahaan mengadakan kegiatan pelatihan                        |     |    |    |   |    |

- *Benefits of Training*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Menurut saya, pelatihan membantu saya dalam menambah dan mengembangkan kemampuan saya    |     |    |    |   |    |
| 2  | Menurut saya, pelatihan membantu saya dalam membangun karakter dan kepribadian yang baik |     |    |    |   |    |
| 3  | Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima bermanfaat bagi pekerjaan saya            |     |    |    |   |    |

B. Stres Kerja

- *Time pressure*

| No | Pertanyaan  | STS | TS | RR | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| 1  | Pekerjaan saya membuat saya sulit menghabiskan waktu bersama keluarga                     |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya menghabiskan terlalu banyak waktu ditempat kerja, sehingga saya tidak bisa bersantai |     |    |    |   |    |
| 3  | Bekerja di perusahaan ini hanya menyisakan sedikit waktu untuk aktifitas saya yang lain   |     |    |    |   |    |
| 4  | Karena terlalu sering di kantor, saya sering merasa terkekang oleh perusahaan ini         |     |    |    |   |    |
| 5  | Waktu yang saya punya terlalu sedikit untuk melakukan pekerjaan saya                      |     |    |    |   |    |
| 6  | Saya merasa seperti tidak punya hari libur  |     |    |    |   |    |

- *Anxiety*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya merasa gelisah karena pekerjaan saya  |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya merasa tugas yang diberikan dalam pekerjaan saya lebih dari yang seharusnya   |     |    |    |   |    |
| 3  | Pekerjaan saya seringkali membuat saya tertekan  |     |    |    |   |    |
| 4  | Terkadang, ketika saya sedang memikirkan pekerjaan membuat saya merasakan sesak di dada  |     |    |    |   |    |
| 5  | Saya merasa bersalah ketika mengambil cuti dari pekerjaan  |     |    |    |   |    |
| 6  | Ketika di rumah, saya terkadang takut ketika ada yang menghubungi karena mungkin berhubungan dengan pekerjaan                    |     |    |    |   |    |
| 7  | Terlalu banyak rekan kerja saya dengan posisi yang sama mengalami kelelahan secara fisik maupun mental karena tuntutan pekerjaan |     |    |    |   |    |

### C. Komitmen Organisasi

#### - *Affective commitment*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya akan merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya merasa masalah yang dihadapi perusahaan merupakan masalah saya juga       |     |    |    |   |    |
| 3  | Saya merasa menjadi bagian keluarga di perusahaan ini                          |     |    |    |   |    |

#### - *Continuance commitment*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja yang lain |     |    |    |   |    |
| 2  | Meninggalkan perusahaan ini merupakan kerugian bagi saya   |     |    |    |   |    |
| 3  | Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang        |     |    |    |   |    |

#### - *Normative Commitment*

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya merasa perusahaan ini sangat berjasa bagi hidup saya      |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya merasa belum banyak berkontribusi terhadap perusahaan ini |     |    |    |   |    |
| 3  | Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya                |     |    |    |   |    |

### D. *Turnover intention*

#### - Keinginan untuk keluar

| No | Pertanyaan   | STS | TS | RR | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya akan meninggalkan pekerjaan saya                                    |     |    |    |   |    |
| 2  | Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu 12 bulan kedepan |     |    |    |   |    |
| 3  | Saya akan secara aktif mencari pekerjaan baru di luar perusahaan ini     |     |    |    |   |    |



**LAMPIRAN 2**  
**DATA HASIL KUISIONER**

| No | Jenis Kelamin | Usia  | Pendidikan    | Departement    | Masa Bekerja | Penghasilan         | Status Karyawan |
|----|---------------|-------|---------------|----------------|--------------|---------------------|-----------------|
| 1  | P             | >49   | Sarjana/S2/S3 | Non Department | 10-14 tahun  | >4.900.000          | Tetap           |
| 2  | L             | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Non Department | 10-14 tahun  | 4.000.000-4.900.000 | Kontrak         |
| 3  | L             | 40-49 | Diploma       | Logistic       | 10-14 tahun  | >4.900.000          | Tetap           |
| 4  | L             | 20-29 | Diploma       | Logistic       | <5 tahun     | 2.000.000-2.900.000 | Tetap           |
| 5  | L             | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Logistic       | 10-14 tahun  | 2.000.000-2.900.000 | Tetap           |
| 6  | L             | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Logistic       | 5-9 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap           |
| 7  | L             | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Logistic       | 10-14 tahun  | <2.000.000          | Tetap           |
| 8  | L             | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Logistic       | <5 tahun     | <2.000.000          | Kontrak         |
| 9  | L             | 20-29 | SMA/SMK/MA    | Logistic       | <5 tahun     | <2.000.000          | Kontrak         |
| 10 | L             | 30-39 | Diploma       | Logistic       | <5 tahun     | 2.000.000-2.900.000 | Tetap           |
| 11 | L             | 30-39 | SD            | Logistic       | <5 tahun     | <2.000.000          | Tetap           |
| 12 | L             | >49   | Diploma       | Logistic       | >24 tahun    | >4.900.000          | Tetap           |
| 13 | P             | >49   | Sarjana/S2/S3 | Logistic       | 15-19 tahun  | 4.000.000-4.900.000 | Tetap           |
| 14 | P             | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | FA             | <5 tahun     | <2.000.000          | Kontrak         |
| 15 | L             | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | FA             | 10-14 tahun  | 3.000.000-3.900.000 | Tetap           |
| 16 | L             | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | FA             | 10-14 tahun  | <2.000.000          | Tetap           |
| 17 | P             | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | FA             | <5 tahun     | <2.000.000          | Kontrak         |
| 18 | L             | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | FA             | 20-24 tahun  | 4.000.000-4.900.000 | Tetap           |
| 19 | P             | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | FA             | 15-19 tahun  | >4.900.000          | Tetap           |
| 20 | P             | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | FA             | 20-24 tahun  | >4.900.000          | Tetap           |
| 21 | P             | 40-49 | Diploma       | FA             | <5 tahun     | <2.000.000          | Tetap           |
| 22 | L             | 30-39 | Diploma       | FA             | 15-19 tahun  | 4.000.000-4.900.000 | Tetap           |
| 23 | P             | 40-49 | Diploma       | FA             | 10-14 tahun  | >4.900.000          | Tetap           |
| 24 | L             | >49   | Diploma       | FA             | 20-24 tahun  | 3.000.000-3.900.000 | Tetap           |

|    |   |       |               |         |             |                     |         |
|----|---|-------|---------------|---------|-------------|---------------------|---------|
| 25 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | FA      | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 26 | P | >49   | Diploma       | FA      | >24 tahun   | >4.900.000          | Tetap   |
| 27 | L | 40-49 | Diploma       | FA      | 20-24 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 28 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | FA      | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 29 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | FA      | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 30 | P | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | FA      | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 31 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | HR & GA | >24 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 32 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | HR & GA | >24 tahun   | >4.900.000          | Tetap   |
| 33 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | HR & GA | 15-19 tahun | >4.900.000          | Kontrak |
| 34 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 35 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | HR & GA | >24 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 36 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 37 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | HR & GA | >24 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 38 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 39 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | HR & GA | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 40 | L | 20-29 | SMP/MTS       | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 41 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 42 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 43 | L | 40-49 | SMP/MTS       | HR & GA | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 44 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 45 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 46 | P | >49   | Sarjana/S2/S3 | HR & GA | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 47 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 48 | L | >49   | SMP/MTS       | HR & GA | >24 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 49 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 50 | L | 30-39 | Diploma       | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 51 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 52 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |

|    |   |       |               |         |             |                     |         |
|----|---|-------|---------------|---------|-------------|---------------------|---------|
| 53 | L | 20-29 | SMP/MTS       | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 54 | L | 30-39 | Diploma       | HR & GA | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 55 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 20-24 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 56 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | HR & GA | >24 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 57 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 58 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 59 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 60 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 5-9 tahun   | <2.000.000          | Kontrak |
| 61 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |
| 62 | L | 20-29 | SD            | HR & GA | <5 tahun    | <2.000.000          | Kontrak |
| 63 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |
| 64 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |
| 65 | P | 40-49 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 66 | P | 30-39 | Diploma       | HR & GA | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 67 | P | 40-49 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | >24 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 68 | P | 30-39 | SMA/SMK/MA    | HR & GA | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 69 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Project | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 70 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Project | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 71 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Project | >24 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 72 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Project | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 73 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Project | >24 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 74 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | IT      | 10-14 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 75 | L | 40-49 | Diploma       | IT      | >24 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 76 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | IT      | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 77 | L | 20-29 | Diploma       | IT      | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 78 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | IQC     | 10-14 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 79 | L | 20-29 | SD            | IQC     | <5 tahun    | <2.000.000          | Kontrak |
| 80 | L | <20   | SMA/SMK/MA    | IQC     | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |

|     |   |       |               |     |             |                     |         |
|-----|---|-------|---------------|-----|-------------|---------------------|---------|
| 81  | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | IQC | 5-9 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 82  | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | IQC | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 83  | L | 20-29 | Diploma       | IQC | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 84  | L | >49   | Diploma       | IQC | >24 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 85  | L | >49   | Diploma       | IQC | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 86  | L | >49   | Diploma       | IQC | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 87  | L | >49   | Diploma       | IQC | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 88  | L | 30-39 | Diploma       | IQC | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 89  | P | >49   | SMA/SMK/MA    | IQC | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 90  | L | >49   | Diploma       | IQC | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 91  | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | IQC | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 92  | P | 30-39 | SMA/SMK/MA    | IQC | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 93  | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | GB  | >24 tahun   | >4.900.000          | Tetap   |
| 94  | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 20-24 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 95  | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 96  | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 10-14 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 97  | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | GB  | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 98  | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 99  | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 10-14 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 100 | L | 30-39 | Diploma       | GB  | 10-14 tahun | >4.900.00           | Tetap   |
| 101 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | GB  | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 102 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 5-9 tahun   | >4.900.000          | Tetap   |
| 103 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | GB  | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 104 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB  | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |
| 105 | L | 30-39 | Diploma       | GB  | 5-9 tahun   | <2.000.000          | Tetap   |
| 106 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB  | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 107 | P | 30-39 | Diploma       | GB  | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |

|     |   |       |               |            |             |                     |         |
|-----|---|-------|---------------|------------|-------------|---------------------|---------|
| 108 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 10-14 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 109 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 110 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | GB         | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 111 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 112 | L | 202-9 | Sarjana/S2/S3 | GB         | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Kontrak |
| 113 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 114 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 115 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 116 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 117 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 118 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 15-19 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 119 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | GB         | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 120 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | GB         | >24 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 121 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 20-24 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 122 | L | 40-49 | Diploma       | GB         | 20-24 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 123 | P | 40-49 | Diploma       | GB         | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 124 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | GB         | 10-14 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 125 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | GB         | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 126 | P | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | GB         | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 127 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 20-24 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 128 | L | 30-39 | Diploma       | Production | 10-14 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 129 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 130 | L | 20-29 | Diploma       | Production | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 131 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 132 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 133 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |

|     |   |       |               |            |             |                     |         |
|-----|---|-------|---------------|------------|-------------|---------------------|---------|
| 134 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 135 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 136 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 137 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 138 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 139 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 140 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 141 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 142 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 143 | P | >49   | Diploma       | Production | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 144 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 145 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 146 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Production | 20-24 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 147 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | Production | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 148 | L | >49   | Diploma       | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 149 | L | >49   | Diploma       | Production | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 150 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 151 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 152 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 153 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 154 | L | 20-29 | Diploma       | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 155 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | Production | 20-24 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 156 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 157 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 158 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | Production | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Kontrak |
| 159 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun    | <2.000.000          | Kontrak |

|     |   |       |               |            |                |                         |         |
|-----|---|-------|---------------|------------|----------------|-------------------------|---------|
| 160 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | Production | <5 tahun       | <2.000.000              | Kontrak |
| 161 | L | 30-39 | Diploma       | Production | 5-9 tahun      | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 162 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun      | 2.000.000-<br>2.900.000 | Kontrak |
| 163 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun       | 2.000.000-<br>2.900.000 | Kontrak |
| 164 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | Production | <5 tahun       | <2.000.000              | Kontrak |
| 165 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | Production | 5-9 tahun      | <2.000.000              | Kontrak |
| 166 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | 5-9 tahun      | 2.000.000-<br>2.900.000 | Kontrak |
| 167 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | Production | 5-9 tahun      | <2.000.000              | Kontrak |
| 168 | L | 30-39 | Diploma       | Production | 10-14<br>tahun | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |
| 169 | L | 40-49 | Diploma       | Production | 10-14<br>tahun | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 170 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | Production | 5-9 tahun      | <2.000.000              | Tetap   |
| 171 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Production | <5 tahun       | <2.000.000              | Tetap   |
| 172 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun       | <2.000.000              | Kontrak |
| 173 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun       | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 174 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun       | <2.000.000              | Kontrak |
| 175 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | Production | 20-24<br>tahun | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |
| 176 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun       | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 177 | P | 30-39 | Diploma       | Production | 15-19<br>tahun | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 178 | L | 40-49 | Diploma       | Production | 10-14<br>tahun | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 179 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14<br>tahun | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 180 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Production | >24 tahun      | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 181 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Production | 10-14<br>tahun | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 182 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14<br>tahun | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |
| 183 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 15-19<br>tahun | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |
| 184 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 10-14<br>tahun | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |
| 185 | L | 20-29 | Diploma       | Production | 5-9 tahun      | 2.000.000-<br>2.900.000 | Tetap   |
| 186 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | Production | >24 tahun      | 3.000.000-<br>3.900.000 | Kontrak |
| 187 | P | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun       | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |
| 188 | L | >49   | Diploma       | Production | 15-19<br>tahun | 3.000.000-<br>3.900.000 | Tetap   |

|     |   |       |               |            |             |                     |         |
|-----|---|-------|---------------|------------|-------------|---------------------|---------|
| 189 | L | 20-29 | Diploma       | Production | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 190 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | Production | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 191 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | Production | 20-24 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 192 | L | 30-39 | Diploma       | Production | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 193 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun    | <2.000.000          | Kontrak |
| 194 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | Production | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 195 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | Production | 5-9 tahun   | <2.000.000          | Tetap   |
| 196 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | Production | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 197 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | Production | <5 tahun    | <2.900.000          | Tetap   |
| 198 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 15-19 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 199 | P | >49   | Diploma       | SB SG      | 20-24 tahun | >4.900.000          | Kontrak |
| 200 | L | >49   | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 15-19 tahun | >4.900.000          | Tetap   |
| 201 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 202 | P | 20-29 | SMA/SMK/MA    | SB SG      | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 203 | P | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |
| 204 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 205 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 206 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 207 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | SB SG      | 5-9 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 208 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 209 | L | 40-49 | Diploma       | SB SG      | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 210 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap   |
| 211 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG      | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 212 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | SB SG      | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 213 | L | 40-49 | Diploma       | SB SG      | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 214 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | SB SG      | >24 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 215 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | SB SG      | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |



|     |   |       |               |       |             |                     |       |
|-----|---|-------|---------------|-------|-------------|---------------------|-------|
| 216 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap |
| 217 | L | 20-29 | Diploma       | SB SG | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap |
| 218 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | SB SG | 5-9 tahun   | <2.000.000          | Tetap |
| 219 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 15-19 tahun | >4.900.000          | Tetap |
| 220 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 221 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 222 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 223 | L | 40-49 | SMA/SMK/MA    | SB SG | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 224 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 225 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 226 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 227 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 15-19 tahun | 4.000.000-4.900.000 | Tetap |
| 228 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap |
| 229 | P | 20-29 | Diploma       | SB SG | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap |
| 230 | P | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | <5 tahun    | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 231 | P | 20-29 | Diploma       | SB SG | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 232 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 233 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 234 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 235 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 236 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 15-19 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 237 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 238 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 239 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 240 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | SB SG | >24 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 241 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap |
| 242 | L | 40-49 | Diploma       | SB SG | 10-14       | 2.000.000-          | Tetap |

|     |   |       |               |       |             |                     |         |
|-----|---|-------|---------------|-------|-------------|---------------------|---------|
|     |   |       |               |       | tahun       | 2.900.000           |         |
| 243 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 244 | L | 40-49 | Diploma       | SB SG | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 245 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 246 | L | 20-29 | SMA/SMK/MA    | SB SG | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 247 | L | 30-39 | Diploma       | SB SG | 10-14 tahun | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 248 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 249 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | SB SG | 5-9 tahun   | 3.000.000-3.900.000 | Tetap   |
| 250 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 251 | L | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 252 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | SB SG | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 253 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 254 | L | 30-39 | Diploma       | SB SG | 5-9 tahun   | <2.000.000          | Tetap   |
| 255 | L | 30-39 | SMA/SMK/MA    | SB SG | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 256 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 5-9 tahun   | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 257 | P | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Kontrak |
| 258 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | <5 tahun    | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 259 | L | 20-29 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | <5 tahun    | <2.000.000          | Tetap   |
| 260 | L | 30-39 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 15-19 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 261 | L | >49   | SMA/SMK/MA    | SB SG | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |
| 262 | P | 40-49 | Sarjana/S2/S3 | SB SG | 10-14 tahun | 2.000.000-2.900.000 | Tetap   |

| Pelatihan Karyawan (1) | Pelatihan Karyawan (2) | Pelatihan Karyawan (3) | Pelatihan Karyawan (4) | Pelatihan Karyawan (5) | Pelatihan Karyawan (6) | Pelatihan Karyawan (7) | Pelatihan Karyawan (8) | Pelatihan Karyawan (9) |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      | 4                      | 5                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 4                      | 5                      | 4                      | 5                      | 5                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 3                      | 4                      | 4                      | 2                      | 2                      | 2                      | 2                      |
| 5                      | 5                      | 4                      | 4                      | 4                      | 3                      | 4                      | 4                      | 3                      |
| 5                      | 5                      | 5                      | 2                      | 2                      | 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      | 4                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |

| Pelatihan Karyawan (10) | Pelatihan Karyawan (11) | Pelatihan Karyawan (12) | Pelatihan Karyawan (13) | Pelatihan Karyawan (14) | Pelatihan Karyawan (15) | Pelatihan Karyawan (16) | Pelatihan Karyawan (17) | Pelatihan Karyawan (18) |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 5                       | 5                       | 5                       | 4                       | 5                       | 4                       | 5                       | 5                       | 4                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       | 4                       |
| 3                       | 3                       | 3                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 3                       | 5                       | 5                       | 4                       | 5                       | 5                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 3                       | 3                       | 3                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 3                       |
| 3                       | 3                       | 3                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 4                       | 3                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 4                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 4                       | 4                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 4                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       | 4                       | 4                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 4                       | 3                       | 5                       | 3                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 5                       | 5                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 4                       | 5                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 3                       | 4                       | 4                       | 3                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 3                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 3                       | 3                       | 3                       | 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 4                       | 4                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 5                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 5                       | 5                       | 3                       | 5                       | 5                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 4                       | 4                       | 4                       | 5                       |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |









|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

| Stres Kerja (1) | Stres Kerja (2) | Stres Kerja (3) | Stres Kerja (4) | Stres Kerja (5) | Stres Kerja (6) | Stres Kerja (7) | Stres Kerja (8) | Stres Kerja (9) | Stres Kerja (10) |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 1               | 2               | 3               | 2               | 2                |
| 2               | 2               | 2               | 3               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2                |
| 5               | 4               | 3               | 3               | 4               | 3               | 4               | 4               | 4               | 3                |
| 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 2               | 2                |
| 3               | 4               | 2               | 2               | 3               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2                |
| 3               | 2               | 3               | 2               | 3               | 3               | 3               | 2               | 2               | 2                |
| 2               | 2               | 2               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 2               | 2                |
| 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2                |
| 3               | 2               | 3               | 2               | 3               | 3               | 2               | 2               | 2               | 3                |
| 2               | 2               | 3               | 3               | 3               | 2               | 3               | 3               | 2               | 3                |
| 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2                |
| 3               | 3               | 3               | 2               | 2               | 2               | 4               | 2               | 2               | 2                |
| 4               | 4               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 4               | 3                |
| 2               | 3               | 3               | 3               | 3               | 2               | 3               | 3               | 3               | 2                |
| 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 3               | 3               | 2                |
| 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2                |
| 2               | 3               | 3               | 3               | 3               | 2               | 3               | 2               | 2               | 2                |
| 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2               | 2                |
| 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 2               | 3               | 3               | 3                |
| 2               | 3               | 3               | 3               | 3               | 3               | 4               | 4               | 4               | 4                |
| 2               | 2               | 1               | 1               | 2               | 1               | 2               | 4               | 2               | 2                |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |

| Stres Kerja (11) | Stres Kerja (12) | Stres Kerja (13) | Komitmen Organisasi (1) | Komitmen Organisasi (2) | Komitmen Organisasi (3) | Komitmen Organisasi (4) | Komitmen Organisasi (5) | Komitmen Organisasi (6) |
|------------------|------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2                | 2                | 2                | 4                       | 5                       | 5                       | 4                       | 5                       | 5                       |
| 2                | 1                | 2                | 5                       | 5                       | 5                       | 5                       | 4                       | 5                       |
| 4                | 4                | 3                | 4                       | 4                       | 4                       | 5                       | 5                       | 5                       |
| 3                | 2                | 1                | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 2                | 2                | 2                | 2                       | 4                       | 4                       | 2                       | 2                       | 3                       |
| 3                | 3                | 2                | 3                       | 3                       | 3                       | 4                       | 3                       | 4                       |
| 2                | 2                | 1                | 4                       | 3                       | 3                       | 4                       | 4                       | 5                       |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |

| Komitmen Organisasi (7) | Komitmen Organisasi (8) | Komitmen Organisasi (9) | <i>Turnover Intentions</i> (1) | <i>Turnover Intentions</i> (2) | <i>Turnover Intentions</i> (3) |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 4                       | 3                       | 5                       | 1                              | 1                              | 1                              |
| 5                       | 4                       | 5                       | 1                              | 2                              | 1                              |
| 5                       | 5                       | 5                       | 5                              | 5                              | 5                              |
| 3                       | 2                       | 2                       | 3                              | 3                              | 5                              |
| 3                       | 2                       | 4                       | 3                              | 3                              | 3                              |
| 3                       | 4                       | 3                       | 3                              | 3                              | 4                              |
| 4                       | 3                       | 3                       | 1                              | 1                              | 1                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 2                              | 4                              | 4                              |
| 4                       | 5                       | 4                       | 3                              | 2                              | 2                              |
| 3                       | 3                       | 3                       | 3                              | 3                              | 4                              |
| 2                       | 4                       | 2                       | 2                              | 2                              | 2                              |
| 5                       | 5                       | 5                       | 1                              | 1                              | 1                              |
| 4                       | 4                       | 3                       | 2                              | 2                              | 2                              |
| 3                       | 3                       | 3                       | 3                              | 4                              | 3                              |
| 3                       | 2                       | 3                       | 3                              | 3                              | 3                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 2                              | 2                              | 2                              |
| 3                       | 3                       | 3                       | 3                              | 3                              | 3                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 3                              | 3                              | 3                              |
| 4                       | 4                       | 3                       | 3                              | 2                              | 2                              |
| 4                       | 3                       | 3                       | 3                              | 2                              | 2                              |
| 3                       | 2                       | 4                       | 2                              | 3                              | 3                              |
| 5                       | 4                       | 4                       | 2                              | 2                              | 2                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 1                              | 1                              | 1                              |
| 5                       | 2                       | 5                       | 1                              | 1                              | 1                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 2                              | 2                              | 2                              |
| 3                       | 2                       | 3                       | 1                              | 1                              | 2                              |
| 3                       | 3                       | 3                       | 2                              | 2                              | 2                              |
| 3                       | 3                       | 3                       | 2                              | 3                              | 3                              |
| 4                       | 3                       | 3                       | 3                              | 3                              | 4                              |
| 3                       | 3                       | 3                       | 2                              | 3                              | 3                              |
| 5                       | 4                       | 5                       | 1                              | 1                              | 1                              |
| 5                       | 3                       | 4                       | 2                              | 1                              | 2                              |
| 5                       | 4                       | 4                       | 2                              | 2                              | 3                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 2                              | 3                              | 2                              |
| 4                       | 4                       | 4                       | 2                              | 2                              | 2                              |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |

**LAMPIRAN 3**  
**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**  
**VARIABEL PELATIHAN KARYAWAN**  
**(X1)**

**Correlations**

|       |                     | PK     |
|-------|---------------------|--------|
| PK_1  | Pearson Correlation | .618** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_2  | Pearson Correlation | .693** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_3  | Pearson Correlation | .615** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_4  | Pearson Correlation | .644** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_5  | Pearson Correlation | .585** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_6  | Pearson Correlation | .553** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_7  | Pearson Correlation | .728** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_8  | Pearson Correlation | .695** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_9  | Pearson Correlation | .678** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_10 | Pearson Correlation | .717** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
| PK_11 | Pearson Correlation | .681** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_12 | Pearson Correlation | .731** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_13 | Pearson Correlation | .432** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_14 | Pearson Correlation | .431** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_15 | Pearson Correlation | .605** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_16 | Pearson Correlation | .454** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_17 | Pearson Correlation | .480** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK_18 | Pearson Correlation | .599** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| PK    | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 262    |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .901             | 18         |

## VARIABEL STRES KERJA (X2)

### Correlations

|       |                     | SK     |
|-------|---------------------|--------|
| SK_1  | Pearson Correlation | .634** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_2  | Pearson Correlation | .740** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_3  | Pearson Correlation | .708** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_4  | Pearson Correlation | .749** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_5  | Pearson Correlation | .714** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_6  | Pearson Correlation | .699** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_7  | Pearson Correlation | .567** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 261    |
| SK_8  | Pearson Correlation | .591** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_9  | Pearson Correlation | .645** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_10 | Pearson Correlation | .561** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_11 | Pearson Correlation | .450** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_12 | Pearson Correlation | .556** |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK_13 | Pearson Correlation | .392** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 262    |
| SK    | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 262    |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .862             | 13         |

### VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (Z)

#### Correlations

|      |                     | KO     |
|------|---------------------|--------|
| KO_1 | Pearson Correlation | .722** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_2 | Pearson Correlation | .645** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_3 | Pearson Correlation | .568** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_4 | Pearson Correlation | .630** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_5 | Pearson Correlation | .751** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_6 | Pearson Correlation | .648** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_7 | Pearson Correlation | .634** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_8 | Pearson Correlation | .483** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO_9 | Pearson Correlation | .601** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| KO   | Pearson Correlation | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     |        |
|      | N                   | 262    |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .811             | 9          |

**VARIABLE****TURNOVER****INTENTIONS (Y)****Correlations**

|      |                     | TI     |
|------|---------------------|--------|
| TI_1 | Pearson Correlation | .920** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| TI_2 | Pearson Correlation | .942** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| TI_3 | Pearson Correlation | .934** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 262    |
| TI   | Pearson Correlation | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     |        |
|      | N                   | 262    |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .922             | 3          |



**LAMPIRAN 4**  
**DESKRIPSI KARAKTERISTIK RESPONDEN**

**Jenis Kelamin**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Laki-laki       | 209       | 79.8    | 79.8          | 79.8               |
| Valid Perempuan | 53        | 20.2    | 20.2          | 100.0              |
| Total           | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Usia**

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 20 TAHUN        | 1         | .4      | .4            | .4                 |
| 20-29 TAHUN       | 61        | 23.3    | 23.3          | 23.7               |
| Valid 30-39 TAHUN | 82        | 31.3    | 31.3          | 55.0               |
| 40-49 TAHUN       | 80        | 30.5    | 30.5          | 85.5               |
| > 49 TAHUN        | 38        | 14.5    | 14.5          | 100.0              |
| Total             | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Pendidikan**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| SD               | 3         | 1.1     | 1.1           | 1.1                |
| SMP/MTS          | 4         | 1.5     | 1.5           | 2.7                |
| Valid SMA/SMK/MA | 61        | 23.3    | 23.3          | 26.0               |
| DIPLOMA          | 52        | 19.8    | 19.8          | 45.8               |
| SARJANA/S3/S3    | 142       | 54.2    | 54.2          | 100.0              |
| Total            | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Departement**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Non Departement | 2         | .8      | .8            | .8                 |
| Logistic        | 11        | 4.2     | 4.2           | 5.0                |
| FA              | 17        | 6.5     | 6.5           | 11.5               |
| HR & GA         | 38        | 14.5    | 14.5          | 26.0               |
| Project         | 5         | 1.9     | 1.9           | 27.9               |
| Valid IT        | 4         | 1.5     | 1.5           | 29.4               |
| IQC             | 15        | 5.7     | 5.7           | 35.1               |
| GB              | 34        | 13.0    | 13.0          | 48.1               |
| Production      | 71        | 27.1    | 27.1          | 75.2               |
| SB SG           | 65        | 24.8    | 24.8          | 100.0              |
| Total           | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Lama Bekerja**

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 5 TAHUN         | 58        | 22.1    | 22.1          | 22.1               |
| 5-9 TAHUN         | 61        | 23.3    | 23.3          | 45.4               |
| 10-14 TAHUN       | 63        | 24.0    | 24.0          | 69.5               |
| Valid 15-19 TAHUN | 41        | 15.6    | 15.6          | 85.1               |
| 20-24 TAHUN       | 20        | 7.6     | 7.6           | 92.7               |
| > 24 TAHUN        | 19        | 7.3     | 7.3           | 100.0              |
| Total             | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Penghasilan**

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| < Rp 2000000            | 35        | 13.4    | 13.4          | 13.4                  |
| Rp 2000000 - Rp2900000  | 94        | 35.9    | 35.9          | 49.2                  |
| Rp 3000000 - Rp 3900000 | 74        | 28.2    | 28.2          | 77.5                  |
| Rp 4000000 - Rp 4900000 | 30        | 11.5    | 11.5          | 88.9                  |
| > Rp 4900000            | 29        | 11.1    | 11.1          | 100.0                 |
| Total                   | 262       | 100.0   | 100.0         |                       |

**Status Karyawan**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| KARYAWAN TETAP  | 231       | 88.2    | 88.2          | 88.2                  |
| KAYAWAN KONTRAK | 31        | 11.8    | 11.8          | 100.0                 |
| Total           | 262       | 100.0   | 100.0         |                       |

**LAMPIRAN 5**  
**UJI HETEROKEDASTISITAS**

| <b>Coefficients<sup>a</sup></b> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                      | ,419                        | 3,585      |                           | ,117  | ,907 |
| 1 Pelatihan Karyawan            | ,005                        | ,038       | ,010                      | ,139  | ,889 |
| 1 Stres Kerja                   | ,093                        | ,051       | ,124                      | 1,810 | ,071 |
| Komitmen Organisasi             | -,054                       | ,062       | -,062                     | -,862 | ,389 |

a. Dependent Variable: ABS\_RES

**LAMPIRAN 6**  
**UJI MULTIKOLINIARITAS**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)              | 11,448                      | 1,857      |                           | 6,163  | ,000 |                         |       |
| 1<br>Pelatihan Karyawan | -,025                       | ,020       | -,084                     | -1,286 | ,200 | ,692                    | 1,444 |
| Stres Kerja             | ,080                        | ,027       | ,184                      | 3,016  | ,003 | ,803                    | 1,245 |
| Komitmen Organisasi     | -,167                       | ,032       | -,328                     | -5,146 | ,000 | ,736                    | 1,359 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

## LAMPIRAN 7

**ANALISIS REGRESI LINIER SEDERHANA PELATIHAN KARYAWAN (X1)  
TERHADAP *TURNOVER* INTENTIONS (Y)**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,321 <sup>a</sup> | ,103     | ,100              | 2,378                      |

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Karyawan

b. Dependent Variable: Turnover Intention

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 168,861        | 1   | 168,861     | 29,862 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1470,239       | 260 | 5,655       |        |                   |
|       | Total      | 1639,099       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Pelatihan Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)         | 13,577                      | 1,264      |                           | 10,743 | ,000 |
|       | Pelatihan Karyawan | -,097                       | ,018       | -,321                     | -5,465 | ,000 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

## LAMPIRAN 8

ANALISIS REGRESI LINIER SEDERHANA STRES KERJA (X2) TERHADAP  
*TURNOVER INTENTIONS* (Y)Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,332 <sup>a</sup> | ,110     | ,107              | 2,369                      |

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja

b. Dependent Variable: Turnover Intention

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 180,252        | 1   | 180,252     | 32,125 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1458,847       | 260 | 5,611       |        |                   |
|       | Total      | 1639,099       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Stres Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |             | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)  | 2,424                       | ,772       |                           | 3,142 | ,002 |
|       | Stres Kerja | ,144                        | ,025       | ,332                      | 5,668 | ,000 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

### LAMPIRAN 9

#### ANALISIS REGRESI LINIER SEDERHANA PELATIHAN KARYAWAN (X1) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI (Z)

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,490 <sup>a</sup> | ,240     | ,237              | 4,308                      |

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Karyawan

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1524,189       | 1   | 1524,189    | 82,135 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4824,865       | 260 | 18,557      |        |                   |
|       | Total      | 6349,053       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)         | 11,254                      | 2,289      |                           | 4,916 | ,000 |
|       | Pelatihan Karyawan | ,291                        | ,032       | ,490                      | 9,063 | ,000 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi



### LAMPIRAN 10

## ANALISIS REGRESI LINIER SEDERHANA STRES KERJA (X2) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI (Z)

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,344 <sup>a</sup> | ,119     | ,115              | 4,639                      |

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 752,824        | 1   | 752,824     | 34,976 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5596,229       | 260 | 21,524      |        |                   |
|       | Total      | 6349,053       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Stres Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)  | 40,637                      | 1,511      |                           | 26,892 | ,000 |
|       | Stres Kerja | -,295                       | ,050       | -,344                     | -5,914 | ,000 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

## LAMPIRAN 11

**ANALISIS REGRESI LINIER SEDERHANA KOMITMEN ORGANISASI (Z)  
TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* (Y)**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,432 <sup>a</sup> | ,187     | ,184              | 2,264                      |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Turnover Intention

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 306,580        | 1   | 306,580     | 59,820 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1332,519       | 260 | 5,125       |        |                   |
|       | Total      | 1639,099       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)          | 13,719                      | ,916       |                           | 14,977 | ,000 |
|       | Komitmen Organisasi | -,220                       | ,028       | -,432                     | -7,734 | ,000 |

a. Dependent Variable: Turnover Intention

## LAMPIRAN 12

**ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA PELATIHAN KARYAWAN (X1)  
DAN STRES KERJA (X2) TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* (Y)**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .388 <sup>a</sup> | .151     | .144              | 2.31823                    |

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Pelatihan Karyawan

b. Dependent Variable: Turnover Intentions

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 247.181        | 2   | 123.590     | 22.997 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 1391.918       | 259 | 5.374       |        |                   |
| Total        | 1639.099       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Turnover Intentions

b. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Pelatihan Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)         | 8.352                       | 1.842      |                           | 4.535  | .000 |
|       | Pelatihan Karyawan | -.067                       | .019       | -.222                     | -3.529 | .000 |
|       | Stres Kerja        | .104                        | .027       | .240                      | 3.818  | .000 |

a. Dependent Variable: Turnover Intentions

## LAMPIRAN 13

**ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA PELATIHAN KARYAWAN (X1)  
DAN STRES KERJA (X2) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI (Z)**

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,514 <sup>a</sup> | ,264     | ,259              | 4,246                      |

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Pelatihan Karyawan

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1678,598       | 2   | 839,299     | 46,543 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 4670,455       | 259 | 18,033      |        |                   |
| Total        | 6349,053       | 261 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Stres Kerja, Pelatihan Karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)         | 18,591                      | 3,373      |                           | 5,511  | ,000 |
|       | Pelatihan Karyawan | ,249                        | ,035       | ,419                      | 7,165  | ,000 |
|       | Stres Kerja        | -,147                       | ,050       | -,171                     | -2,926 | ,004 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

## LAMPIRAN 14

### PEDOMAN DAN HASIL REKAPITULASI WAWANCARA

#### PEDOMAN WAWANCARA RESPONDEN

1. Bagaimana pendapat anda tentang pelatihan karyawan yang diberikan oleh perusahaan?
2. Bagaimana pendapat anda tentang stres kerja yang dialami oleh para karyawan di perusahaan ini?
3. Bagaimana pendapat anda tentang tingkat komitmen organisasi karyawan pada perusahaan ini?
4. Bagaimana pendapat anda tentang tingkat turnover intentions atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan?
5. Penelitian saya pada perusahaan ini menemukan hasil bahwa pelatihan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi karyawan, sedangkan dalam penelitian ini terbukti bahwa pelatihan karyawan dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions. Menurut anda mengapa fenomena ini terjadi?
6. Penelitian saya pada perusahaan ini menemukan hasil bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi karyawan, sedangkan dalam penelitian ini terbukti bahwa stres kerja dan komitmen organisasi masing-masing secara parsial berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions. Menurut anda mengapa fenomena ini terjadi?

#### HASIL WAWANCARA RESPONDEN

##### Wawancara bersama Bapak Oni dari department Produksi

Saya: Assalamu'alaikum Wr.wb

Pak oni: Wa'alaikum salam..

Saya: Perkenalkan nama saya Abdullah Rosyid, mahasiswa Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Kemarin melakukan penelitian di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri dengan judul pengaruh pelatihan karyawan dan stres kerja terhadap *turnover intentions* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dari temuan penelitian saya tersebut ada dua hipotesis yang tidak terbukti, yang pertama pengaruh tidak langsung dari pelatihan karyawan terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. yang kedua, pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *turnover intentions* melalui komitmen organisasi. Maka dari itu, dengan wawancara ini saya ingin mencari tahu alasan mengapa dua hipotesis saya tidak terbukti.

Pak oni: oalah begitu, yaudah monggo mas apa yang mau ditanyakan?

Saya: yang pertama pak, bagaimana pandangan bapak terhadap pelatihan karyawan yang ada atau diberikan di perusahaan ini?

Pak oni: Menurut saya, pelatihan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri ini sudah sangat baik, karena semua department diberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan pelaksanaannya pun lumayan sering.

Saya: Menurut bapak pelatihan karyawan yang diberikan perusahaan berpengaruh atau tidak ke niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan?

pak oni: oh ya jelas mas, karena ketika ada pelatihan kan karyawan merasa diperhatikan dan diwadahi oleh perusahaan. Selain itu, pelatihan kan berhubungan dengan promosi atau kenaikan jabatan. Jadi ya, pasti berpengaruh banget mas.

Saya: seperti itu ya pak, nah kalau menurut bapak stres kerja yang dialami bapak sendiri atau karyawan yang ada di perusahaan ini bagaimana ? apakah tinggi stres kerjanya atau mungkin rendah stres kerjanya?

Pak oni: namanya bekerja ya nggak mungkin lepas dari yang namanya stres kerja mas. saya sendiri kan bagian planning di department produksi, jadi kita punya target devisiasi yang sangat kecil. Kita harus bener-bener konsentrasi padahal di produksi ditempat kami itu kadang ada permasalahan, mungkin kita sudah mengembankan di bagian mesin A ternyata di bagian mesin A bermasalah harus diganti ke mesin B dan itu berpengaruh pada planning kami dan itu day to day harus dicermati. Target dan tuntutan ini mas yang terkadang menjadi sebab stres. Cuman untuk diperusahaan ini sih stres nya nggak terlalu tinggi bahkan cenderung rendah

Saya: Kalau komitmen organisasi karyawan sendiri bagaimana mas?

Pak oni: Kalau pandangan saya sih, mayoritas karyawan disini punya komitmen yang lumayan tinggi. Itu terbukti dari tercapainya target-target yang diberikan pada kita, walaupun kadang ada nggak tercapai sih. Hahaha

Saya: Nah, kalau pengaruh komitmen organisasi karyawan terhadap keinginan karyawan buat meninggalkan perusahaan gimana pak?

Pak Oni: Agak kurang sih mas kalau menurut saya, soalnya kan kebanyakan yang keluar dari perusahaan bukan karena bukan nggak punya komitmen, tapi karena ada faktor lain kayak keluarga, sakit, dll. Jadi mungkin aja dia komitmennya rendah tapi tetep stay di perusahaan.

Saya: terus kalau kita runut dengan penelitian saya ini kan pelatihan karyawan berpengaruh secara langsung terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, tetapi pengaruhnya tidak langsung melalui komitmen organisasi ini kan tidak terbukti, sehingga artinya kan pengaruh langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions lebih besar daripada melalui komitmen organisasi. menurut bapak kenapa itu bisa terjadi?

Pak oni: ya seperti yang ucapin tadi mas, komitmen organisasi itu bukan tolak ukur dalam melihat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan memutuskan buat tinggal atau keluar kebanyakan ya karena tuntutan keluarga, sakit, terus kadang juga diterima jadi PNS.

Saya: yang terakhir nih pak, stres kerja kan berpengaruh langsung terhadap turnover intentions, tapi pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi tidak terbukti. Kenapa bisa seperti itu pak?

Pak oni: Ya namanya stres kerja yang berlebihan itu kan bikin karyawan nggak nyaman bahkan nggak betah, jadi walaupun punya komitmen yang tinggi tapi karyawan merasa stress yang tinggi ya bakal tetap milih untuk pindah mas.

Saya: ya mungkin itu saja pak untuk sesi wawancara ini kurang dan lebihnya mohon maaf assalamu'alaikum wr.wb

Pak oni: wa'alaikumsalam Wr.Wb.

### **Wawancara bersama Bapak Yusron dari Department IT**

Saya: Assalamu'alikum wr.wb

Pak yusron : Wa'alaikumsalam Wr.Wb

Saya: perkenalkan nama saya Abdullah Rosyid wicaksono mahasiswa fakultas ekonomi uii, yang sedang melakukan penelitian di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Dari hasil penelitian kuantitatif yang saya lakukan kemarin ada dua hipotesis yang tidak terbukti di perusahaan ini yang pertama pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi, lalu hipotesis kedua yang tidak terbukti adalah pengaruh stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi. Maka dari itu dengan tidak terbuktinya dua hipotesis tersebut, saya ingin menanyakan lebih lanjut dengan melakukan wawancara. Untuk pertanyaan pertama, terkait menurut pak yusron, bagaimana pelatihan karyawan yang diberikan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri untuk karyawan?

Pak yusron: menurut saya sebenarnya PT. Tiga serangkai ini memberikan peluang untuk karyawan lebih kedepan, jadi diberikan pelatihan itu bertujuan untuk mengupgrade kemampuan karyawan juga memposisikan karyawan untuk tanggap dalam melaksanakan kebutuhan perusahaan.

Saya : jadi sebenarnya berpengaruh atau merasa seperti apa ketika karyawan diberikan pelatihan oleh perusahaan?

Pak yusron : sebenarnya pengaruhnya sangat berpengaruh dengan diberikan pelatihan itu, seharusnya dengan pelatihan karyawan karyawan itu lebih bisa memberikan solusi apa yang menjadi keluhan perusahaan saat ini. Disamping itu karyawan merasa dihargai dengan diberikan suatu pelatihan-pelatihan.

Saya: trus pelatihan karyawan berpengaruh atau tidak pak terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan?

Pak yusron: Kalau bagi saya sih berpengaruh sekali mas, karena dengan diberikan pelatihan saya merasa dikembangkan ketika berada disini.

Saya: ohhh begitu ya pak, kalau menurut bapak stres kerja yang dialami oleh karyawan disini bagaimana? rendah kah atau tinggikah?

Pak yusron : sebenarnya kalo tinggi sih tidak, karena suasana kantor membuat kita enjoy walaupun banyak tugas atau adanya target yang belum dicapai. Selain itu, disini beban kerjanya juga masih dalam batas wajar, contohnya saya sendiri di IT malah saya banyak waktu luang untuk berkreasi di dalam lingkungan IT

Saya: kalau komitmen organisasi karyawan sendiri bagaimana pak?

Paak yusron : Kalau berbicara komitmen sih tergantung individunya sih mas. Kalo saya pribadi perusahaan ini memberikan peluang untuk berkomitmen tinggi, sehingga harusnya mereka merasa memiliki dan komitmen tinggi namun ada beberapa karyawan yang mungkin kurang puas dengan ini, dengan itu sehingga komitmennya rendah. Padahal disini dilakukan pancingan-pancingan yang membuat karyawan itu berkomitmen tinggi.

Saya : selanjutnya nih pak, tadi hipotesis yang tidak terbukti adalah pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi, nah menurut bapak kenapa ini terjadi ?

Pak Yudron : Menurut saya kebanyakan orang memutuskan untuk bekerja disuatu tempat itu atas dasar pertimbangan hal yang bersifat materiil seperti gaji, posisi, fasilitas, bonus, promosi, dll. Jadi walupun mereka tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan tetapi perusahaan memberikan apa yang mereka butuhkan, ya mereka tetap berada disana. Nah dalam konteks ini kan pelatihan karyawan erat hubungannya dengan posisi jabatan dan promosi, jadi mungkin pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Saya: lalu yang terakhir pak, hipotesis yang lain yang tidak terbukti kan pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi. Padahal di hipotesis sebelumnya terbukti bahwa stres kerja itu berpengaruh langsung terhadap turnover intentions. Semakin rendah stres, semakin rendah juga turnover intentionsnya. Lalu terbukti juga bahwa stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, namun pada hipotesis stres kerja berpengaruh terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi itu tidak terbukti, nah itu kira-kira kenapa pak ?

Pak yusron: kalau menurut saya sih komitmen lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibanding turnover intentions, tapi kalau stress kerja memang berpengaruh banget sih mas terhadap turnover intentions. Jadi mungkin karena itu hipotesis mas nggak terbukti

Saya: oalah, begitu ya pak. Yaudah pak jadi mungkin itu saja, kurang dan lebihnya saya mohon maaf assalamu'alaikum wr.wb

Pak yudron: wa'alaikum salam wr.wb

### **Wawancara bersama Bapak Heri dari Department HR & GA**

Saya: assalamu'alikum wr.wb

Pak heri: wa'alaikumsalam Wr.Wb

Saya: perkenalkan nama saya Abdullah rosyid mahasiswa fakultas ekonomi UII, disini saya akan melakukan wawancara lanjutan terhadap 2 hipotesis saya yang tidak diterima pada penelitian saya di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sebelumnya. Dua hipotesis yang tidak terbukti yaitu pertama pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi, lalu hipotesis kedua yang tidak terbukti adalah pengaruh stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi.



Pak heri: oke mas silahkan..

Saya: pertama, bagaimana pandangan pak heri tentang pelatihan karyawan diperusahaan ini?

Pak heri : untuk pelatihan kalo secara umum memang di perusahaan mengadakan jadwal tahunan dan itu sesuai dengan kebutuhan dan itu biasanya di sesuaikan dengan kebutuhan yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan yang ingin di capai di tahun tersebut, namun secara umum bahwa program pelatihan itu memang dilakukan setiap tahun untuk level-level tertentu yang ingin disasar sesuai dengan keinginan perusahaan yang ingin dicapai pada tahun itu.

Saya: jadi kalau untuk pak heri sendiri, pelatihan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut sudah baik apa bagaimana ?

Pak heri: kalau dari kami secara umum kami beranggapan sudah cukup baik karena itu semua berlandaskan kebutuhan dan skala prioritas dan biasanya yang kami prioritaskan untuk posisi-posisi kunci artinya diperuntukan untuk training-training yang menunjang langsung untuk kebutuhan sehari-hari sesuai dengan core bisnis dari perusahaan contoh kalau publishing, ya training untuk editor.

Saya: Menurut pak heri, berpengaruh nggak sih pelatihan karyawan terhadap turnover intentions?

Pak heri: Pastiya berpengaruh ya mas, karena pelatihan itu kan berkaitan dengan pengembangan karyawan, ketika mereka merasa diberikan peluang untuk berkembang, tentunya mereka merasa senang berada diperusahaan.

Saya: kalo menurut pak heri, stres yang dialami oleh karyawan itu sendiri seperti apa ?

Pak heri : kalo yang namanya stress kan itu dialami oleh siapa saja ya, tetapi kalau untuk teman-teman yang ada disini saya amati mereka enjoy meskipun targetnya sangat besar terlebih tahun ini target yang dimiliki berlipat namun saya lihat teman-teman masih optimis untuk mencapai target itu, artinya secara umum stres kerja pasti ada namun semua masih bisa di tolerir atau masih bisa diterima dan dikontrol

Saya: Nah ntuk komitmen karyawan sendiri terhadap perusahaan bagaimana ?

Pak heri: komitmen kalau dalam konteks menyelesaikan kerja saya kira mereka komitmennya cukup tinggi karna buktinya aja 3 tahun berturut-turut perusahaan mencapai target. kalau untuk komitmen mungkin loyalitas, rasa memiliki, saya cukup berbangga karena karyawan kami ini loyalitasnya cukup tinggi dan rasa memilikinya cukup tinggi hal ini terbukti dengan masih banyaknya karyawan yang masa kerjanya 20 tahun itu sangat banyak, jadi mereka itu bekerja mungkin sejak SLTP atau apa seperti itu.

Saya: untuk pertanyaan selanjutnya, kenapa pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intension melalui komitmen organisasi ini tidak terbukti? padahal terbukti pelatihan karyawan berpengaruh terhadap turnover intentions

Pak heri: ini pertanyaan yang cukup sulit untuk dijawab mas, hehe. Jadi gini, komitmen organisasi tidak menjadi jaminan bahwa karyawan bakal tetap tinggal dalam

perusahaan. Karena kebanyakan karyawan kami yang keluar bukan karena tidak memiliki komitmen, tetapi karena faktor-faktor lain seperti keluarga dan pengen jadi PNS. Jadi mungkin ketika pengaruh pelatihan karyawan terhadap turnover intentions harus melalui komitmen organisasi, malah jadi tidak terbukti.

Saya : lalu untuk hipotesis pengaruh stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi yang tidak terbukti, menurut bapak kenapa?

Pak heri : Jadi gini mas rosyid, menurut saya stres kerja pengaruhnya terhadap turnover intentions lebih besar dibandingkan komitmen organisasi. artinya, walaupun mereka punya komitmen tapi tingkat stres nya tinggi, bisa jadi mereka tetap memilih untuk keluar dari perusahaan

Saya : oke pak, mungkin itu saja dari saya. Terimakasih sebelumnya, assalamu'alaikum Wr.Wb

Pak heri: waalaikumsalam wr.wb

### **Wawancara bersama Ibu Widi dari Department Finance & Accounting**

Saya: assalamu'alikum wr.wb

Bu widi: wa'alaikumsalam Wr.Wb

Saya : perkenalkan nama saya Abdullah rosyid mahasiswa fakultas ekonomi uii, disini saya akan melakukan wawancara lanjutan terhadap penelitian sebelumnya yang saya lakukan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Kenapa saya melakukan wawancara ini, karena ada 2 hipotesis saya yang tidak terbukti. Dua hipotesis yang tidak terbukti yaitu pertama pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi, lalu hipotesis kedua yaitu pengaruh stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi.

Bu widi: oalah begitu ya mas, yaudah monggo apa yang mau ditanyakan..

Saya: oke buk yang pertama, menurut ibu bagaimana pelatihan karyawan yang ada diperusahaan ini?

Bu widi: sejauh ini pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada kami itu sendiri sudah sangat baik. Dimana kami selaku karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan-pelatihan tersebut. Dimana nantinya kami setelah mengikuti pelatihan tersebut dapat di implementasikan pada pekerjaan kami yang nantinya akan berpengaruh terhadap perusahaan itu sendiri.

Saya: lalu menurut bu widi stres kerja yang dialami oleh karyawan disini sendiri bagaimana?

Bu widi: kalau untuk stres ya setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda ya mas, tpi kalau sejauh ini menurut saya rendah sih mas. Ya walaupun kita tidak tau ya bagaimana stres ketika bekerja. Namun ya kalau ketemu masih terlihat enjoy dan saya rasa itu masih sangat bisa di tanggulangi

Saya: lalu untuk komitmen organisasi karyawan disini sendiri itu bagaimana ?

Bu widi: ya kalau untuk komitmen otomatis sangat tinggi ya, hal ini terbukti rata-rata karyawan yang bekerja disini masa kerjanya lama-lama. hal ini bisa membuktikan mungkin komitmen kerjanya yang cukup tinggi.

Saya : lalu untuk hipotesis pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi yang tidak terbukti, menurut ibu kenapa?

Bu widi: kalo menurut saya mungkin karena pelatihan yang diberikan perusahaan ini sangat baik, sehingga pengaruhnya terhadap turnover intentions sangat besar. Namun mungkin komitmen organisasi kurang berpengaruh terhadap turnover intentions, sehingga ketika pelatihan karyawan berpengaruh terhadap turnover intentions dengan melalui komitmen organisasi menjadi tidak terbukti.

Saya: lalu untuk hipotesis pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi yang juga tidak terbukti, menurut ibu kenapa?

Bu widi: kurang lebih sama mas, mungkin stres kerja yang dialami karyawan disini rendah, sehingga sangat berpengaruh terhadap turnover intentions. Sedangkan komitmen pengaruhnya ke turnover intentions kan tidak terlalu besar. Sehingga, ketika stres kerja berpengaruh terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi menjadi tidak terbukti

Saya: ya mungkin itu saja yang bisa saya tanyakan, kurang dan lebihnya saya mohon maaf assalamu'alikum wr.wb.

Ibu widi: wa'alaikumsalam wr.wb

### **Wawancara bersama Ibu Ika dari Department School Book**

Saya : assalamu'alikum wr.wb

Ibu Ika: wa'alaikumsalam Wr.Wb

Saya: perkenalkan nama saya Abdullah rosyid mahasiswa fakultas ekonomi uii, disini saya akan melakukan wawancara lanjutan terhadap penelitian yang saya lakukan di PT. Tiga Serangkai. Kenapa saya melakukan wawancara ini, karena ada 2 hipotesis saya yang tidak terbukti. Dua hipotesis yang tidak terbukti yaitu pertama pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi, lalu hipotesis kedua adalah pengaruh stres kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi. untuk pertanyaan pertama bu, apa pendapat ibu tentang pelatihan yang di berikan oleh PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri?

Bu Ika: ya jadi untuk pelatihan sendiri itu sudah sangat baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bersangkutan. Karena pada acuannya dalam pemberian pelatihan beberapa hal adalah adanya kebutuhan organisasi secara umum dan kebutuhan karyawan secara umum, artinya karyawan bisa untuk melakukan sesuatu promosi pasti untuk dilakukan pelatihan yang grade nya masih kurang.

Saya: Menurut ibu apakah pelatihan karyawan berdampak pada keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan?

Bu Ika: Tentu mas, karena kan dengan pelatihan, karyawan merasa di beri jalan untuk berkembang. Sehingga, dia kan enggan meninggalakn organisasi

Saya : Menurut Bu Ika bagaimana sih stres kerja yang dialami oleh karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri ?

Bu Ika: kalau secara umum sih masih biasa ya, cuman tidak menjadi masalah yang terlalu serius karena selama masih bisa dikendalikan

Saya : untuk pertanyaan saya selanjutnya, bagaimana komitmen organisasi karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri?

Bu Ika: Kalau komitmennya bagus, itu terbukti dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan tercapai sesuai dengan mekanisme departemen yang telah di tetapkan. contoh dibagian publishing, dia akan menyelesaikan target dengan cara menambah jam kerja dan itu semua karyawan di departemen tersebut mendukung keggiatan tersebut, kemudian di bagian produksi pada bulan-bulan tertentu effort kerjanya meningkat untuk mencapai target, artinya dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen kerja karyawan cukup tinggi.

Saya: selanjutnya terkait dengan 2 hipotesis saya yang tidak terbukti di penelitian saya kenapa pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi tidak terbukti? padahal hipotesis sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan karaywan berpengaruh secara langsung terhadap turnover intentions

Bu Ika: Hal tersebut bisa jadi terjadi karena komitmen organisasi karyawan lebih mengarah atau berpengaruh terhadap kinerja, bukan turnover intentions. Sedangkan menurut saya, pelatihan karyawan menjadi salah satu faktor pertimbangan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan

Saya: lalu yang terakhir, menurut bapak kenapa pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi tidak terjadi?

Bu Ika: Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap turnover intentions. Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.

Saya: yasudah itu saja buk, terimakasih waktunya.. assalamu'alaikum wr.wb.

Bu Ika: Wa'alaikum salam wr.wb

### **Wawancara bersama bapak Ervan dari Department General Book**

Saya: assalamu'alikum wr.wb

Pak Ervan: wa'alaikumsalam Wr.Wb

Saya: perkenalkan nama saya Abdullah rosyid fakultas ekonomi UII, disini saya akan melakukan wawancara mencari tahu lebih lanjut atas temuan dalam penelitian saya. Dalam penelitian saya.

Pak Ervan: oke mas..

Saya: pertanyaan pertama pak, bagaimana pandangan pak ervan mengenai pelatihan karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri?

Pak Ervan: Pelatihan yang diberikan perusahaan menurut saya sudah sangat baik. Semua department mendapatkan pelatihan yang cukup sering disetiap tahunnya, dan kualitas pelatihannya pun sudah sangat baik. Selain pelatihan tentang keterampilan, pengetahuan, dan kemampun, karyawan juga diberi pelatihan spiritual dan mental dengan pengajian rutin.

Saya: berpengaruh nggak sih pak pelatihan karyawan ke turnover intentions karyawan?

Pak Ervan: Jelas berpengaruh mas, karena pelatihan karyawan membuat kami merasa difasilitasi untuk berkembang lebih baik, sehingga kami akan lebih nyaman bekerja disini.

Saya: kalau menurut pak ervan, tingkat stress karyawan disini bagaimana?

Pak Ervan: namanya karyawan, tidak mungkin lepas dari stres kerja mas, yang membedakan adalah tinggi atau rendahnya. Cuman untuk di perusahaan ini, saya lihat karyawan tingkat stresnya tidak tinggi. Hal itu terjadi mungkin karena cara perusahaan mengelola stress karyawan. Salah satu nya menciptakan hubungan yang baik didalam lingkungan kerja.

Saya: kalau stres kerja berpengaruh atau tidak pak ke turnover intentions karyawan?

Pak Ervan: berpengaruh mas, kalau stres karyawan tinggi kan mereka jadi nggak nyaman bekerjanya. Jadi potensi untuk meninggalkan perusahaan jadi tinggi juga.

Saya: kalau komitmen karyawan sendiri terhadap perusahaan bagaimana?

Pak Ervan: komitmen organisasi karyawan rata-rata cukup tinggi sih mas, itu bisa kita lihat dari kinerja karyawan dalam memenuhi target yang diberikan perusahaan.

Saya: kalau pengaruhnya ke turnover intentions ada pak?

Pak Ervan: kurang sih mas, karena orang yang meninggalkan perusahaan belum tentu karyawan yang komitmennya rendah. Begitu pula karyawan yang masih berada disini, belum tentu komitmennya tinggi.

Saya : untuk pertanyaan selanjutnya, hipotesis saya tentang pengaruh tidak langsung pelatihan karyawan terhadap turnover intension tidak terbukti, menurut bapak kenapa?

Pak Ervan: mungkin karena pelatihan karyawan disini sangat baik, sehingga berpengaruh cukup besar terhadap turnover intentions. Selain itu, komitmen disini memang kurang berpengaruh terhadap turnover intentions. Jadi mungkin karena itu hipotesis mas tidak terbukti.

Saya: lalu untuk hipotesis kedua yang tidak terbukti itu pengaruh tidak langsung stress kerja terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasi, menurut bapak kenapa?

Pak Ervan: hampir sama kayak sebelumnya mas, stress kerja disini kan cukup rendah, sehingga berpengaruh cukup besar ke turnover intentions karyawan. Padahal komitmen kurang berpengaruh, jadi mungkin karena hal tersebut hipotesis mas tidak terbukti.

Saya : ya mungkin itu saja pak yang saya tanyakan, kurang dan lebihnya saya mohon maaf, assalamu'alaikum Wr.Wb

Pak Ervan: Waalaikumsalam..

## LAMPIRAN 15

## HASIL REDUKSI WAWANCARA

| No. | Narasumber                                | Jawaban   |
|-----|---|---|
| 1.  | Oni dari Department Produksi              | komitmen organisasi itu bukan tolak ukur dalam melihat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan memutuskan buat tinggal atau keluar kebanyakan ya karena tuntutan keluarga, sakit, terus kadang juga diterima jadi PNS  |
| 2.  | Yusron dari Department IT                 | Kebanyakan orang memutuskan untuk bekerja disuatu tempat itu atas dasar pertimbangan hal yang bersifat materil seperti gaji, posisi, fasilitas, bonus, promosi, dll. Jadi walaupun mereka tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan tetapi perusahaan memberikan apa yang mereka butuhkan, ya mereka tetap berada disana. Nah dalam konteks ini kan pelatihan karyawan erat hubunganya dengan posisi jabatan dan promosi, jadi mungkin pelatihan karyawan lebih berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan |
| 3.  | Heri dari Department HR & GA              | Jadi gini, komitmen organisasi tidak menjadi jaminan bahwa karyawan bakal tetap tinggal dalam perusahaan. Karena kebanyakan karyawan kami yang keluar bukan karena tidak memiliki komitmen, tetapi karena faktor-faktor lain seperti keluarga dan pengen jadi PNS. Jadi mungkin ketika pengaruh pelatihan karyawan terhadap <i>turnover intentions</i> harus melalui komitmen organisasi, malah jadi tidak terbukti.  |
| 4.  | Widi dari Department Finance & Accounting | stres kerja yang dialami karyawan disini rendah, sehingga sangat berpengaruh terhadap <i>turnover intentions</i> . Sedangkan komitmen pengaruhnya ke <i>turnover intentions</i> kan tidak terlalu besar. Sehingga, ketika stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intentions</i> melalui komitmen organisasi menjadi tidak terbukti.   |
| 5.  | Fika dari Department School Book          | Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap <i>turnover intentions</i> . Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.   |
| 6.  | Ervan dari Departement General Book       | Terkadang bagi sebagian karyawan, stres kerja merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap <i>turnover intentions</i> . Jadi walaupun mereka memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi, ketika mereka merasakan stres yang tinggi, mereka akan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.   |

**LAMPIRAN 16**  
**IDENTITAS PENULIS**



Nama : Abdullah Rosyid Wicaksono

Jenis Kelamin : Lak-laki

Tempat Tanggal Lahir : Jambi, 28 Mei 1996

Status : Belum Menikah

Agama : Islam

Alamat Asal : Balakan, Rt/Rw 3 / 4 Kel. Kenokorejo Kec.  
Pulokarto, Kab. Sukoharjo Prov. Jawa Tengah

Alamat Sekarang : Jalan Kaliurang KM 10, Ngaglik Sleman  
Yogyakarta

No HP : 082323622895

Email : [Abdullahrosyid96@yahoo.com](mailto:Abdullahrosyid96@yahoo.com)

IPK : 3,3