

## Pengaruh Iklim Psikologis *Authentizotic*, Stres Kerja dan Kebahagiaan Karyawan terhadap Intensi *Turnover*

SILVERIUS YOSEPH SOEHARSO<sup>1</sup>, YUDITH CHRISTIE<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Pancasila  
Jl. Srengseng Sawah, Jagakarsa - Jakarta Selatan 12640  
E-mail: yunosus@yahoo.com

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Harapan  
UPH Tower, Lippo Karawaci  
Jl. MH Thamrin Boulevard 1160 - Tangerang 15811  
E-mail: yudithch@yahoo.com

Diterima 28 Oktober 2009, Disetujui 30 November 2009

**Abstract:** This writing is intended to understand the factors which affecting intention of turnover. Spirit of camaraderie, trust and credibility of the leader, work-family conciliation, and opportunity for learning and personal development constitute an authentizotic psychology climate factors which circumstantially can affect intention of turnover. Stress at work and affective well-being will circumstantially affect the intention of turnover of employees. Analysis is conducted using Structural Equation Model (SEM). Through Confirmatory Factor Analysis it is found that all indicators are usable, except stress variable and affective well-being. It is concluded that 1) stress and affective well-being directly affect the intention of turnover of employees, and four authentizotic psychological climate factors circumstantially affect the intention of turnover, 2) the spirit of camaraderie gives no affect to employees affective well-being, 3) perception of employees to learning opportunity and developing into affect the affective well-being, 4) stress affects the effective well-being, 5) affective well-being affects the intention of turnover, 6) stress affects the intention of turnover, 7) perception of employees to a credible and reliable leader is significantly influential, 8) perception of employees to conciliation provided by the company in balancing between the job and family gives no effect to work stress

**Key words:** Spirit of camaraderie, trust and credibility of the leader, work-family conciliation, opportunity for learning and personal development, work stress, affective well-being, turnover intention.

### PENDAHULUAN

Kesadaran akan pentingnya karyawan sebagai aset perusahaan yang memegang peranan penting tidak sejalan dengan *turnover* yang terjadi sekarang ini. Artikel Vibiznews, 30 Mei 2008, menuliskan bahwa tingginya *turnover* pada industri perbankan *turnover* mencapai 10-11% per tahun, sedangkan pada industri migas mencapai 12% dan pada sektor manufaktur berkisar antara 8%. Menangani masalah *turnover* tentu saja memakan biaya jauh lebih banyak daripada harus mempertahankan karyawan yang berpotensi. Oleh karena itu, manajemen sudah sepatutnya memperhatikan karyawannya lebih jauh lagi. Sebelum melakukan perilaku mengundurkan diri, ada suatu intensi yang mengawali terjadinya perilaku tersebut.

Keinginan untuk berhenti bekerja diistilahkan

sebagai intensi *turnover* (Mobley, 1997 dalam Riley, 2006). *Turnover* dibagi menjadi dua jenis, yaitu berhenti bekerja karena keinginan karyawan (*voluntary turnover*) dan berhenti bekerja karena keinginan perusahaan (*involuntary turnover*) (Dougherty, Bluedorn & Keon, 1985; Mobley, 1977 dalam Riley, 2006). Adanya restrukturisasi organisasi, perampingan maupun Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan salah satu contoh dari *involuntary turnover*. Sedangkan jenis *turnover* yang tidak diinginkan oleh perusahaan (*voluntary turnover*) adalah ketika seorang karyawan yang masih dinilai produktif oleh perusahaan, namun karena alasan tertentu karyawan tersebut memutuskan untuk berhenti dari perusahaan.

Salah satu yang menyebabkan berhentinya seorang karyawan dari suatu perusahaan adalah

kurangnya pengembangan potensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Banyak cara yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawannya, misalnya dengan memberi *reward* yang baik dan tepat. Rego dan Cunha (2007) dalam penelitiannya pada 128 organisasi di Portugal berpendapat bahwa iklim kerja yang kondusif juga merupakan faktor yang penting dalam memaksimalkan kinerja karyawan, bahkan dapat membuat karyawan merasa senang atau bahagia dalam bekerja. Gilmer (1961 dalam Novliadi, 2007) menyatakan bahwa sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya akan menurunkan tingkat absensi dan pengunduran dirinya. Selain itu riset juga menunjukkan bahwa bertahannya seorang karyawan dalam perusahaan juga dipengaruhi oleh iklim psikologis dalam perusahaan tersebut.

Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklim psikologis organisasi/perusahaan tersebut, sehingga dalam tingkat tertentu polanya dapat berlangsung secara terus menerus (Davis & Newstrom, 1994). Iklim organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa secara fisik, bagaimana seseorang berinteraksi dan bagaimana anggota-anggota organisasi mampu membawa dirinya di hadapan pelanggan dan orang lain yang berasal dari luar organisasi (Luthans 1995 dalam Nursanti, 2001).

Vries (2001 dalam Rego & Cunha, 2007) berpendapat bahwa dalam rangka menciptakan SDM yang memiliki nilai tambah bagi perusahaan, diperlukan suatu iklim kerja yang mendukung sehingga karyawan bisa memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Dalam studinya tersebut, ia mengemukakan adanya "*authentizotic organization climate*", yaitu suatu iklim dalam suatu organisasi yang mendukung karyawan secara psikologis. *Authentizotic* sendiri merupakan suatu istilah neologi yang mengkombinasikan bahasa Yunani, "authenteikos" dan "zoteikos", yang artinya adalah suatu organisasi yang dapat dipercaya, memiliki makna penting dalam hidup dan memiliki unsur menghargai. Konsep dasar dari *authentizotic theory* adalah bahwa suatu organisasi dapat menjadi sumber pemaknaan dan pertumbuhan bagi karyawan yang bekerja di dalamnya, bukan menjadi tekanan psikologis dan dapat menimbulkan perasaan keterasingan (Frost, 2003 dalam Rego & Cunha, 2007).

Penelitian empiris mengenai *authentizotic organizations climate* belum banyak dilakukan. Rego dan Cunha pada tahun 2007 melakukan studi yang berkaitan dengan *authentizotic organizations climate*, dalam studinya tersebut dikemukakan bahwa

suatu organisasi yang memiliki iklim *authentizotic* yang kuat dapat mengembangkan seperangkat *meta-values* yang dapat mendorong karyawannya dalam mengembangkan *sense of purpose, self determination, impact*, kompetensi, rasa memiliki (*belonging*), pemaknaan dan kenikmatan (*meaning and enjoyment*). Pada penelitian yang dilakukan terhadap enam faktor model iklim psikologis tersebut yaitu: *spirit of camaraderie, credibility of the leader, open and frank communication with the leader, opportunities for learning and personal development, fairness and family conciliation* didapat kesimpulan bahwa hanya *spirit of camaraderie, opportunities for learning and personal development, work-family conciliation* dan *credibility of the leader* yang mempunyai hubungan dengan stres kerja serta *affective well-being* pada karyawan. Menurut Kets de Vries (2001), berbagai *meta-values* yang timbul tersebut dapat dijadikan parameter kesehatan dan kebahagiaan psikologis (*health and psychological well being* atau PWB).

Aristoteles dalam bukunya *Nicomachean Ethic* (1947 dalam Ryff, 1989) menggambarkan kebahagiaan sebagai "*the highest of all good achievable, something final and self-sufficient, and is the end of action.*" Watt (2006) mengemukakan bahwa pada dasarnya, dimensi kebahagiaan berangkat dari perasaan tidak enak atau buruk sampai pada perasaan baik, bisa juga dari ketidakpuasan sampai pada perasaan puas. Sedangkan, Ryff (1989) yang mengistilahkan kebahagiaan sebagai *subjective well-being* atau *psychological well-being* membaginya menjadi dua afek, yaitu afek positif (*positive affective*) dan afek negatif (*negative affective*). *Positive affective* ini dalam pembahasan selanjutnya akan penulis gunakan sebagai istilah dalam menggambarkan kebahagiaan yaitu *affective well-being* dan tidak akan membahas afek negatif lebih dalam (*negative affective*) yang sering dikaitkan dengan *anxiety* dan stres.

Dalam survei yang dilakukan oleh Watson Wyatt dan *World at Work* dalam *Global Strategic Rewards* tahun 2007/2008, terdapat perbedaan pendapat mengenai stres antara karyawan dengan pemberi kerja atau perusahaan (Ruiz, 2007). Banyak organisasi yang mengabaikan pentingnya peran stres pada karyawan dalam membuat keputusan untuk tetap bekerja dalam perusahaan tersebut atau berhenti dari pekerjaan. Hampir empat puluh persen karyawan yang berpartisipasi dalam survei tersebut menyebutkan stres sebagai alasan utama karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan 52% para pengusaha yang mewakili organisasi menyebutkan

bahwa ketidakpuasan terhadap upah merupakan alasan utama karyawan keluar dan stres ada di urutan kelima. Para pengusaha tersebut melihat adanya faktor lain seperti tidak adanya promosi dan kurangnya kesempatan untuk berkembang dalam karir sebagai pemicu berhentinya karyawan dari perusahaan. Berdasarkan survei tersebut jelas terlihat bahwa adanya ketidaksetaraan persepsi antara karyawan dengan para pengusaha dalam melihat peran stres. Kesadaran yang rendah pada para pengusaha dalam menerima kenyataan bahwa stres menempati urutan pertama sebagai penyebab karyawan keluar merupakan masalah karena pada akhirnya pengusaha tidak akan tahu bagaimana memperbahakan karyawan berpotensi untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Pada tingkat tertentu stres dapat "merusak" secara psikis dan fisik sehingga adanya stres pada pekerjaan dapat menimbulkan adanya keinginan dari seorang karyawan untuk berhenti bekerja.

Berangkat dari berbagai fenomena di atas, maka peneliti mencoba untuk melihat pengaruh dari iklim psikologis *authenticzotic (spirit of camaraderie, credibility of the leader, open and frank communication with the leader, opportunities for learning and personal development, fairness and family conciliation)*, stres dan tingkat kebalagiatan karyawan dengan intensi *turnover*. Istilah *turnover* dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk berhenti bekerja pada suatu organisasi atas keinginannya sendiri (*voluntary turnover*).

**Intensi Turnover.** *Turnover* karyawan muncul ketika seseorang keluar dari perusahaan tempat ia bekerja, apakah itu secara sukarela atau atas keinginan dari perusahaan itu sendiri. Menurut Novliadi (2007) *turnover* merupakan perpindahan karyawan dari pekerjaannya sekarang dan menurut Robbins (1996) pemberhentian dibedakan menjadi dua tipe yaitu *turnover* yang sukarela atau pemberhentian atas kemauan karyawan sendiri (*voluntary turnover*) dan tipe *turnover* yang terpaksa atau pemberhentian atas keinginan perusahaan, ditambah dengan kematian serta pengunduran diri atas desakan.

*Turnover* dapat didefinisikan sebagai keluar atau berpindahnya karyawan dengan berbagai alasan dari suatu organisasi tempat ia bekerja baik secara sukarela maupun terpaksa. Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* menurut Novliadi (2007), yaitu: 1). Usia, karyawan di usia muda cenderung mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih tua. Mobley (1986 dalam Novliadi, 2007) mengemukakan bahwa semakin tinggi usia seseorang semakin rendah

intensi *turnover*; 2) Lama Kerja, semakin lamanya seseorang bekerja di suatu organisasi maka keinginan untuk keluar akan semakin kecil karena karyawan tersebut sudah memiliki rasa keikatan atau loyalitas terhadap perusahaannya dan merasa akan semakin sulit untuk pindah ke perusahaan lain (Tan, Tan, & Tiong, 2007); 3) Tingkat Pendidikan dan Inteligensi, Mowday et al., 1982; Maier, 1971 (dalam Novliadi, 2007) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini, pendidikan dikaitkan dengan tingkat inteligensi seseorang. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat inteligensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan sehingga membuat ia gelisah dan merasa tidak nyaman; 4) Rasa Keterikatan terhadap Perusahaan, karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai perasaan memiliki (*sense of belongingness*), rasa aman, afeksi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri yang positif (Mowday et al., 1982 dalam Novliadi, 2007). Akibatnya adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah atau keluar; 5) Kepuasan Kerja, semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya maka keinginan untuk keluar atau berpindah akan semakin kecil (Tan, Tan & Tiong, 2007). Hal ini disebabkan karena harapan-harapan yang ada dalam diri individu tersebut dapat terpenuhi oleh perusahaan sehingga individu tidak lagi merasa tidak nyaman dan berpikir untuk mencari tempat yang lebih baik menurutnya; 6) Status Perkawinan, penelitian yang dilakukan oleh Tan, Tan dan Tiong (2007) ini menyatakan bahwa karyawan yang sudah menikah secara memiliki intensi *turnover* yang lebih rendah daripada mereka yang masih lajang. Hal ini disebabkan karena mereka yang sudah berkeluarga cenderung lebih stabil dengan kehidupan pribadinya sehingga hal ini juga berpengaruh pada proses bekerjanya di kantor.

Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melihat indeks *turnover* perusahaan tertentu namun untuk melihat intensi karyawan terhadap *turnover*. Intensi merupakan suatu aspek yang dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan keinginan individu dalam bertingkah laku (*behavioral intention*) dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan obyek (Novliadi, 2007). Fishbein dan Ajzen (1975 dalam Novliadi, 2007) menyatakan bahwa intensi seseorang untuk melakukan perilaku tertentu didasari oleh sikap orang tersebut terhadap perilaku itu dan norma subjektif tentang perilaku tersebut. Jadi dalam suatu intensi ada kesadaran penuh dari individu tersebut mengenai perilaku yang akan dilakukannya.

Rego dan Cunha (2007) menyatakan bahwa adanya intensi *turnover* dapat diperkirakan sebelumnya oleh adanya iklim psikologis *authentizotic* dalam suatu organisasi. Iklim psikologis *authentizotic* yang dimaksud adalah rasa persahabatan atau semangat kekeluargaan (*spirit of camaraderie*), pemimpin yang bisa dipercaya dan memiliki kredibilitas (*trust and credibility of the leader*), kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri (*opportunities for learning and personal development*), keadilan (*fairness*) dan adanya konsiliasi antara keluarga-pekerjaan (*work-family conciliation*).

**Iklim Psikologis Authentizotic.** Parker (2003 dalam Rego & Cunha, 2007) menggunakan istilah iklim psikologis dalam menggambarkan iklim yang ada dalam suatu organisasi. Menurutnya, iklim psikologis merupakan pemaknaan representasi psikologis individu mengenai struktur, proses dan kejadian dalam suatu organisasi. Koya dan Decotis (1991 dalam Wirawan, 2007) juga mendefinisikan iklim psikologis sebagai fenomena persepsi multidimensional bersama dari anggota organisasi tersebut yang didasarkan atas eksperimen. Menurut mereka, iklim psikologis merupakan deskripsi, bukan suatu evaluasi pengalaman seperti misalnya kepuasan kerja.

Studi tentang iklim psikologis merupakan cara yang tepat untuk membuat riset mengenai kesejahteraan (*well being*). Haller dan Hadler (2006 dalam Rego dan Cunha, 2007) menyatakan bahwa persepsi dan evaluasi subyektif individu merupakan hal paling signifikan dalam mengukur kebahagiaan dan kepuasan.

Rego dan Cunha (2007) mengemukakan empat faktor iklim yang mempengaruhi kinerja, tingkat stres maupun *psychological well-being* seseorang, yaitu: 1). *Spirit of camaraderie* (persahabatan), yang merupakan kedekatan yang dirasakan dalam lingkup kerja yang dapat dirasakan sebagai persahabatan atau rasa kekeluargaan; 2). *Trust and credibility of the leader*, kredibilitas seorang pemimpin sangat diperlukan dalam menciptakan suatu tim yang berhasil. Aycan dan Eskin, 2005; Kramer dan Tyler (1996 dalam Rego & Cunha, 2007) menyatakan bahwa kepercayaan dan kredibilitas seorang pemimpin sama seperti komunikasi yang terbuka dengan karyawan, memperkuat *well-being* mereka. Sebaliknya, ketika kepercayaan dan kredibilitas dari seorang pemimpin itu tidak muncul, karyawan akan merasa tertekan dan merasakan PWB menurun. Ivancevich dan Matteson (2002) berpendapat bahwa kepribadian seseorang seperti kepekaan, orisinalitas, integritas dan *self-*

*confidence* terkait dengan efektif atau tidaknya seorang pemimpin. Kredibilitas seseorang tercipta atas tiga faktor, yaitu: kepercayaan, keahlian dan dinamika. Berdasarkan ketiga faktor tersebut, sebaiknya para manager harus memiliki integritas, berbicara atas dasar pengetahuan yang kuat, dan mampu menyampaikan pesannya dengan percaya diri serta antusias (Newstrom, 2007). Matteson juga menambahkan bahwa semakin tinggi level seseorang dalam suatu organisasi maka faktor kepribadian menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas suatu pemimpin. Jean Paul Sastre (Robbins & Judge, 2007) mengemukakan pentingnya *authentic leader*. Di mana seorang *authentic leader* mengenal siapa diri mereka, tahu apa yang mereka percaya dan bertindak berdasarkan nilai dan *belief* yang mereka anut secara terbuka dan spontan. Setiap pengikutnya memandang pemimpin seperti itu sebagai *ethical people*. Kualitas yang dihasilkan oleh *authentic leaders* adalah *trust*, di mana dalam membangun kepercayaan tersebut, para pemimpin saling membagi informasi yang dimiliki, mendorong adanya komunikasi yang terbuka dan tetap berpegang pada prinsip yang dimiliki masing-masing sepanjang hal tersebut membawa kebaikan; 3). *Opportunities for learning and personal development*. Dreher dan Dougherty (2001) mendefinisikan *opportunity* sebagai seperangkat interkoneksi faktor-faktor yang memberikan anggota suatu organisasi kesempatan untuk mendapatkan (*opportunity to acquire*) serta menunjukkan (*to display*) atribut yang berkaitan dengan *role competence* dan efektivitas kerja. Menurut Daniel (2000 dalam Rego & Cunha 2007), individu cenderung untuk mengembangkan *job competence* dan *autonomy* ketika mereka menerima kesempatan belajar, mendorong mereka menjadi lebih antusias dan nyaman dalam lingkup pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang akan mengalami *affective well being* lebih besar; 4). *Work-family conciliation*, pekerjaan dan kehidupan pribadi individu sebetulnya memiliki interkoneksi. Perubahan demografi tenaga kerja seperti peningkatan jumlah wanita bekerja dan pasangan suami istri yang keduanya bekerja meningkatkan hubungan ketergantungan antara pekerjaan dan keluarga bahkan mendorong terjadinya konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga. Tuntutan yang meningkat terhadap pemilik perusahaan adalah untuk memahami bahwa kehidupan berkeluarga dan pekerjaan telah berubah dan tidak merupakan dua hal yang terpisah. Dari berbagai hasil penelitian dan survei yang dilakukan mengenai *family issue* menyarankan agar

perusahaan sebaiknya memberikan program yang mengakomodir individu sebagai karyawan sekaligus individu sebagai bagian dari sebuah keluarga. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan moral karyawan, kepuasan dan kinerja dalam jangka panjang (Triaryati, 2003). Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2009) adaptasi terhadap kebijakan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keluarga tersebut dapat berupa program yang terkait dengan aktivitas seperti rekreasi bersama keluarga guna meningkatkan rasa kebersamaan dan mempererat keakraban, selain itu waktu kerja yang lebih fleksibel, jadwal kerja alternatif, tempat penitipan anak dan taman kanak-kanak, ruangan menyusui, kebijakan ijin keluarga, penggunaan maksimal pada *video conferencing* yang dapat menggantikan seseorang ketika bepergian jauh dan efisiensi penggunaan teknologi komputer baru yang dapat mengurangi waktu kerja sehingga sisa waktu dapat dialokasikan untuk melakukan aktivitas lain juga dapat dijadikan berbagai alternatif yang digunakan perusahaan dalam usahanya merekonsiliasi antara pekerjaan dan keluarga.

**Happiness atau Affective Well-Being.** *Happiness* atau kebahagiaan adalah suatu pengalaman subyektif, di mana individu merasa bahagia jika mereka mempersepsikan diri mereka bahagia. Tiap individu memiliki persepsi yang berbeda tergantung dari pemaknaan dari pengalaman sebelumnya (Greenberg & Baron, 2000). Gavin dan Mason (2004) berpendapat bahwa sulit untuk menemukan arti bahagia yang bisa dipersepsikan secara umum. Para ahli cenderung memperlakukan kebahagiaan sebagai *Psychological Well Being (PWB)*, yang juga dianggap sebagai *emotional well-being* atau *subjective well-being* (Uneri et al., 2006).

Bradburn (1969 dalam Ryff, 1989) berpendapat bahwa struktur dari PWB terdiri dari dua kutub yang berbeda, yaitu afek positif dan afek negatif. Dan *happiness* didefinisikan kemudian secara operasional sebagai keadaan seimbang antara afek positif dan afek negatif. Bagaimana pun juga *happiness* tidak hanya menjadi indikator dari *positive psychological functioning* pada studi-studi sebelumnya. Banyak literatur yang menggeneralisasikan *well-being* sebagai *life satisfaction* (Ryff, 1989; Wright & Bonett, 2007).

Menurut Diener (2000 dalam Rego & Cunha, 2007) PWB terdiri dari tiga dimensi yaitu: kepuasan hidup (*life satisfaction*), kehadiran pengalaman emosi yang positif, dan ketidakhadiran pengalaman emosi yang negatif. Bisa dapat dikatakan bahwa *Psychological Well-Being* memiliki dua konstruk

yaitu *affective well-being* (contohnya: *joyful*) dan *cognitive well-being* (contohnya: kepuasan kerja).

Seperti yang diketahui bahwa penelitian mengenai PWB masih jarang dilakukan. Daniels (2000) mengungkapkan bahwa hal ini terlambat oleh dua hal, yaitu: pengukuran yang dilakukan oleh para peneliti tersebut mencampuradukkan *well-being* dengan *cognitive processes*. Kedua, PWB yang terkait dalam lingkup pekerjaan sering didefinisikan sebagai kepuasan kerja. Pendekatan yang dilakukan oleh Daniels (2000) untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mengukur *affective well-being*.

Pada penelitian ini kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan difokuskan sebagai *affective well-being* yaitu bagaimana seseorang mempersepsikan kebahagiaan tersebut sebagai suatu afeksi. Kebahagiaan itu juga dapat dikategorikan sebagai *positive affectivity*, yaitu kecenderungan untuk mengalami suasana hati dan perasaan yang positif dalam keadaan apa pun juga (Greenberg & Baron, 2000). Mereka juga berpendapat bahwa individu yang memiliki *positive affectivity* cenderung untuk memiliki perasaan bahagia, melihat orang lain maupun suatu kejadian dalam pandangan yang positif serta mengalami perasaan emosional yang positif. Walaupun bekerja mungkin tidak membuat orang merasa bahagia, namun yang jelas, orang tidak akan merasa bahagia ketika bekerja, jika ia merasa tidak bahagia. Oleh karena itu, penting sekali dalam bekerja, tiap individu memiliki *positive affectivity*.

*Affective well-being* yang merupakan salah satu konstruk penting dari PWB. *Affective well-being* merupakan multi-dimensional konstruk yang secara potensial dapat menangkap kompleksitas dan perubahan pada pengalaman bekerja secara umum di mana pengukuran melalui satu dimensi saja tidak mungkin dilakukan. Oleh karena itu AWB kemudian diukur melalui lima dimensi bipolar, yaitu: cemas-nyaman, depresi-menyenangkan, bosan-antusias, kelelahan-semangat, dan marah-tenang. Kelima dimensi bipolar tersebut berasal dari dua afek, yaitu afek positif yang menimbulkan keadaan yang positif seperti menyenangkan, antusias, semangat, tenang dan afek negatif yang menimbulkan keadaan negatif seperti kecemasan, depresi, bosan, lelah dan marah.

Ryff (2002) mengemukakan beberapa dimensi dari *Psychological Well-Being* dalam skala Ryff: a). *Self-Acceptance*. Nilai tinggi: memiliki sikap yang positif pada diri sendiri, menerima diri baik aspek yang positif maupun negatif, memandang positif masa lalu. Nilai rendah: merasa tidak puas terhadap diri sendiri, kecewa dengan masa lalu, ingin menjadi orang yang berbeda dari dirinya saat ini; b). *Positive Relation with Others*. Nilai tinggi: hangat, merasa puas,

percaya berhubungan dengan orang lain; memikirkan kesejahteraan orang lain; memiliki empati, *affection* dan *intimacy*; dalam suatu hubungan dapat saling mengerti, memberi, dan menerima. Nilai rendah: tidak nyaman dekat dengan orang lain, merasa terisolasi dan frustrasi jika berhubungan dengan orang lain, tidak bisa terikat dengan orang lain; c). *Autonomy*. Nilai tinggi: mandiri, mampu mempertahankan diri dari pengaruh luar (tidak konformitas), mampu mengatur diri, mampu mengevaluasi diri. Nilai rendah: terlalu memperhatikan harapan dan evaluasi dari luar, tidak membuat keputusan sendiri (minta bantuan dari orang lain untuk mengambil keputusan penting), konformitas; d). *Environmental Mastery*. Nilai tinggi: mampu mengatur lingkungan, mampu mengatur aktivitas luar, mampu memanfaatkan kesempatan yang datang secara efektif, mampu memilih dan menciptakan konteks yang cocok dengan kebutuhan dan nilai personal. Nilai rendah: sulit mengatur kegiatan sehari-hari, merasa tidak mampu untuk mengubah atau memperbaiki lingkungan, mengabaikan kesempatan yang hadir, tidak dapat mengontrol pengaruh dari luar; e). *Purpose in Life*. Nilai tinggi: memiliki tujuan hidup, merasakan masa kini dan masa lalu adalah berarti, memiliki keyakinan hidup. Nilai rendah: kurang memiliki keberartian hidup, sedikit memiliki tujuan hidup, tidak menganggap tujuan hidupnya di masa lalu, tidak memiliki keyakinan dalam hidup; f). *Personal Growth*. Nilai tinggi: selalu punya keinginan mengembangkan diri, terbuka dengan pengalaman baru, menyadari potensi yang dimiliki, selalu memperbaiki diri dan tingkah laku. Nilai rendah: *personal stagnation*, tidak dapat meningkatkan dan mengembangkan diri, merasa jenuh dan tidak tertarik dengan kehidupan, merasa tidak mampu untuk mengembangkan sikap atau tingkah laku yang baru.

**Stres Kerja.** Berbagai macam definisi mengenai stres dikemukakan oleh para ahli. Menurut Morgan dan King (1986, p.312), stres merupakan "...as an internal state which can be caused by physical demands on the body (decease conditions, exercise, extremes of temperature, and the like) or by environmental and social situations which are evaluated as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping". Morgan dan King (1986) mendefinisikan stres sebagai suatu keadaan internal yang disebabkan oleh tuntutan fisik atau lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol.

Menurut Palmer, Cooper, dan Thomas (1994) stres merupakan respon atau proses internal dan eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas

kemampuan subyek. Beberapa *stressor* yang dikemukakan Bunker (1994 dalam Davis et al., 1989) antara lain konflik peran, *role ambiguity*, *job future ambiguity*, otonomi, kinerja supervisor, kelebihan beban kerja, kontrol, umpan balik, dukungan teman sekeleka, permintaan dan tekanan, jumlah perdebatan. Ivancevich dan Konopaske (2006) juga menambahkan pada individual level, stresor dapat berupa *harassment* dan perubahan yang terjadi. Pada level grup, stresor dapat berupa perilaku manajemen, absennya kohesivitas, status tidak jelas. Pada level organisasional, stres dapat berupa budaya, teknologi, struktur, politik, kurangnya kesempatan berkarir. Sedangkan stresor yang tidak berkaitan dengan pekerjaan dapat berupa menjaga anggota keluarga, ekonomi, kerja sosial, tidak adanya mobilitas dan kualitas hidup. Luthans (1992 dalam Davis et al., 1989) menyebutkan bahwa penyebab stres (*stressor*) terdiri dari tiga hal utama, yaitu: 1). *Extra organizational stressors*, terdiri dari perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta keadaan komunitas/tempat tinggal; 2). *Group stressor*, terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi dan proses yang terjadi dalam organisasi. Struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan dan pelatihan serta pengembangan personal karyawan, tidak adanya keterlibatan seseorang dalam proses pengambilan keputusan serta pertempuran politik dapat menyebabkan menurunnya motivasi dan produktivitas dan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja (Cooper dalam Rice, 1999); 3). *Individual stressors*, terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, *self efficacy*, dan daya tahan psikologis.

**Kerangka Pemikiran Konseptual.** Pada penelitian yang dilakukan oleh Rego dan Cunha (2007) mengenai iklim psikologis *authenticistic* mengemukakan bahwa empat faktor model yaitu *spirit of camaraderie*, *credibility of the leader*, *opportunities for learning and personal development* dan *work-family conciliation* merupakan faktor iklim yang dapat mempengaruhi stres kerja dan *affective well-being* karyawan secara langsung di mana stres kerja dan *affective well-being* dapat mempengaruhi *self reported performance* dari karyawan tersebut. Selain *self reported performance*, dalam penelitian tersebut ia juga menyebutkan bahwa empat faktor model iklim psikologis dapat juga memprediksi intensi *turnover* dan komitmen seseorang.

Karyawan yang tidak didukung dengan iklim

organisasi yang kondusif cenderung akan mengalami stres. Stres yang berlebihan akan mempengaruhi kebahagiaan serta menciptakan suatu intensi dalam diri karyawan tersebut untuk keluar atau pindah dari perusahaan tempat ia bekerja, sebagai usaha menghindari sumber stres (Daniels, 2000; Rego & Cunha, 2007). Hal ini diperkuat dengan pendapat Williams (2003) yang menyatakan bahwa stres mempunyai hubungan dengan tingkat *turnover* pada suatu perusahaan. Sedangkan Wright & Bonnet (2007) serta Novliadi (2007) yang menelaah mengenai kepuasan kerja dan *psychological well-being* berpendapat bahwa faktor kebahagiaan karyawan dapat dijadikan prediktor dari fenomena *turnover* yang ada.

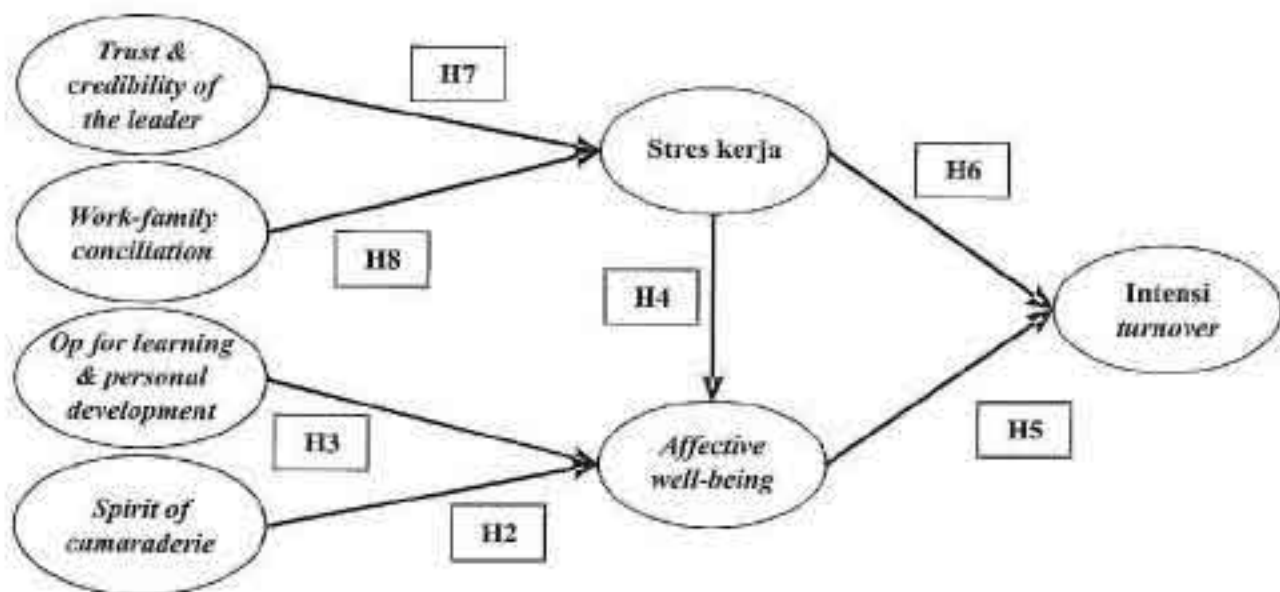
Berdasarkan pemikiran tersebut maka secara konseptual, penulis berusaha untuk mengkaitkan variabel yang ada dan menjadikannya model yang dapat dilihat pada gambar 1.

mengembangkan diri mempengaruhi *affective well-being* karyawan? Apakah *spirit of camaraderie* turut mempengaruhi *affective well-being* karyawan? Apakah stres kerja pada karyawan mempengaruhi intensi *turnover*? Apakah stres kerja pada karyawan mempengaruhi *affective well-being* karyawan? Apakah *affective well-being* pada karyawan mempengaruhi intensi *turnover*?

**Hipotesis.** Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1:** Model yang terdiri dari variabel-variabel *spirit of camaraderie*, *opportunities for learning and personal development*, *work-family conciliation*, *trust and credibility of the leader*, *affective well-being*, dan stres kerja sesuai (*fit*) untuk menjelaskan intensi *turnover*

**H2:** Terdapat pengaruh *spirit of camaraderie* terhadap *affective well-being*.



Gambar 1. Kerangka pemikiran konseptual  
Sumber: Rego & Cunha (2007), Daniels (2000), Novliadi (2007),  
Wright & Bonett (2007), Triaryati (2003)

**Masalah Penelitian.** Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dalam penelitian ini dirumuskan beberapa hal untuk diteliti lebih lanjut, yaitu: Apakah model teoritik yang terdiri dari variabel stres, *affective well-being* dan empat faktor iklim psikologis *authentic* sesuai (*fit*) dalam mempengaruhi intensi *turnover*? Apakah pemimpin yang kredibel dan dipercaya mempengaruhi stres kerja pada karyawan? Apakah *work-family conciliation* mempengaruhi stres kerja pada karyawan? Apakah kesempatan belajar dan

**H3:** Terdapat pengaruh *opportunities for learning and personal development* terhadap *affective well-being*.

**H4:** Terdapat pengaruh stres kerja terhadap *affective well-being*.

**H5:** Terdapat hubungan *affective well-being* terhadap intensi *turnover* karyawan.

**H6:** Terdapat pengaruh stres terhadap intensi *turnover*.

**H7:** Terdapat pengaruh *trust and credibility of the leader* terhadap stres kerja.

**H8:** Terdapat pengaruh *work-family conciliation* terhadap stres kerja.

## METODE

**Responden Penelitian.** Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang terdaftar dalam suatu perusahaan yang bergerak dalam berbagai bidang usaha. Sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah mereka yang bekerja sebagai karyawan penuh waktu dengan status kepegawaian tetap serta masa kerja kurang lebih satu tahun. Pertimbangan ini dibuat dengan mengasumsikan bahwa karyawan tersebut sudah memiliki keterikatan maupun keterlibatan emosional dengan perusahaan serta bisa merasakan iklim yang ada dalam perusahaan tersebut secara pribadi sehingga mampu membuat interpretasi pribadi mengenai iklim yang dirasakannya.

Sampel karyawan yang akan diambil tidak dibatasi oleh jabatan tertentu. Rentang diambil yaitu dari jabatan yang paling rendah dalam struktur organisasi seperti pramubakti sampai pada level supervisi atau *managerial*. Sampel mencakup berbagai jenis bidang usaha agar hasil penelitian ini lebih beragam dan spesifik, sehingga data yang diambil lebih heterogen. Pengambilan sampel untuk melaksanakan pengujian lengkap menetapkan jumlah sampel sebanyak 210 responden. Penetapan jumlah ini mengacu pada Haier et al., (2006) yang menetapkan bahwa jumlah minimum observasi adalah lima kali jumlah indikator, dan akan lebih baik jika dapat mencapai sepuluh kali jumlah indikator di mana jumlah indikator pada penelitian ini berjumlah 42.

**Teknik Pengambilan Sampel.** Adanya keterbatasan faktor biaya dan waktu, pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan tehnik *convenience sampling (accidental sampling)*. Pada penelitian ini data diambil dengan memakai instrumen kuesioner yang terdiri dari dua bagian. Bagian pertama merupakan serangkaian pertanyaan mengenai demografi responden seperti usia, jenis kelamin, status marital, pendidikan terakhir, masa kerja, status kepegawaian dan jenis perusahaan. Sedangkan pada bagian kedua terdiri dari empat sub bagian di mana masing-masing sub bagian berisi pernyataan-pernyataan mengenai variabel yang akan diteliti, yaitu empat iklim psikologis *authenticzotic*, *affective well-being*, stres dan intensi *turnover*. Keseluruhan pertanyaan menggunakan skala Likert.

Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini didapat melalui berbagai macam sumber. Kuesioner mencakup empat bagian yakni: 1). Pengukuran empat

iklim psikologis *authenticzotic*. Pertanyaan dalam kuesioner ini dikembangkan oleh Rego dan Sauto (2004, 2005). Peneliti mengadaptasi alat ukur ini dengan menerjemahkannya secara langsung dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur disusun dengan menggunakan skala Likert mulai dari 1 (satu) yang berarti pernyataan tersebut sama sekali salah sampai dengan 6 (enam) yang menyatakan bahwa pernyataan tersebut sangat benar. Pada bagian ini, pengukuran atas: a). *spirit of camaraderie* terdiri dari empat pernyataan, misalnya semangat bekerja sama merupakan karakteristik perusahaan; semangat kekeluargaan terasa di antara para karyawan; b). *trust and credibility of the leader* terdiri dari tiga pernyataan, antara lain: para atasan memenuhi janji-janji mereka; karyawan percaya terhadap atasan mereka; c). *work-family conciliation* terdiri dari empat pernyataan seperti perusahaan menciptakan kondisi di mana karyawan dapat mengurus anak-anak mereka; perusahaan membantu karyawan dalam merekonsiliasi pekerjaan dan kehidupan berkeluarga; d). *opportunity for learning and personal development* terdiri dari empat pernyataan, misalnya: karyawan dapat beraktivitas dan berimajinasi dalam pekerjaan dan perusahaan; karyawan merasa bahwa mereka dapat terus belajar; karyawan merasa bahwa mereka dapat mengembangkan potensi mereka; 2). Pengukuran stres kerja. Pengembangan pengukuran stres dilakukan oleh Staples (1999) serta Rego dan Cunha (2007) sebanyak sepuluh pernyataan. Alat ukur ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari enam alternatif jawaban, di mana 1 (satu) menunjukkan bahwa pernyataan tersebut paling tidak sesuai dengan diri mereka sampai dengan 6 (enam) yang menunjukkan sangat sesuai dengan diri mereka. Contoh pernyataan yang digunakan antara lain: saya bekerja dibawah banyak tekanan (tensi); masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya telah membuat saya terjaga di malam hari; saya merasa gugup ketika mengerjakan tugas saya; 3). Pengukuran *Affective Well-Being*. Dimensi pengukuran untuk *affective well-being* meliputi lima dimensi skala bipolar yaitu: Gelisah – Nyaman; Depresi – Sukacita; Bosan – Antusias; Merasa Lelah – Bersemangat; Marah – Tenang/Sabar. Pada kuesioner ini para responden diminta untuk memikirkan perasaan yang mereka alami dalam tiga bulan terakhir ketika bekerja kemudian mereka diminta untuk menjawab sebanyak lima belas pernyataan sehubungan dengan hal-hal di atas. Alat ukur ini menggunakan enam tingkat skala Likert, pengukuran mulai dari 1 (satu) yang menunjukkan keadaan yang tidak pernah sama sekali dialami



sampai dengan 6 (enam) yaitu selalu dialami. Contoh pernyataan yang digunakan dalam menggambarkan dimensi-dimensi di atas yaitu: tegang; khawatir; cemas; depresi; senang; riang; 4). Pengukuran Intensi Turnover. Pernyataan dalam kuesioner diadaptasi dari Haar (2004) yang terdiri dari tiga pernyataan. Pengukuran juga menggunakan skala Likert dengan alternatif jawaban yang dimulai dari 1 (satu) yaitu tidak pernah sampai dengan 6 (enam) yang menunjukkan selalu. Contoh pernyataan: saya akan mencari pekerjaan baru tahun depan; saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya.

**Prosedur Pengambilan Data.** Pengambilan data dilakukan dengan menetapkan beberapa perusahaan yang akan menjadi target sampel, yakni perusahaan yang bergerak di pelbagai bidang seperti kontraktor, perkapalan dan *consumer goods*.

**Jenis Penelitian.** Penelitian ini bersifat non eksperimental.

Variabel yang hendak diteliti adalah iklim psikologis *authenticzotic*, yaitu: *sprit of camaraderie*, *credibility of the leader*, *work-family conciliation*, dan *opportunity for learning* sebagai variabel eksogen dan intensi turnover sebagai variabel endogen, sedangkan stres dan *affective well-being* sebagai variabel eksogen sekaligus endogen.

**Definisi Operasional Variabel.** Penjelasan definisi operasional seluruh variabel dirangkum pada tabel 1.

### Metode Pengolahan dan Analisis Data.

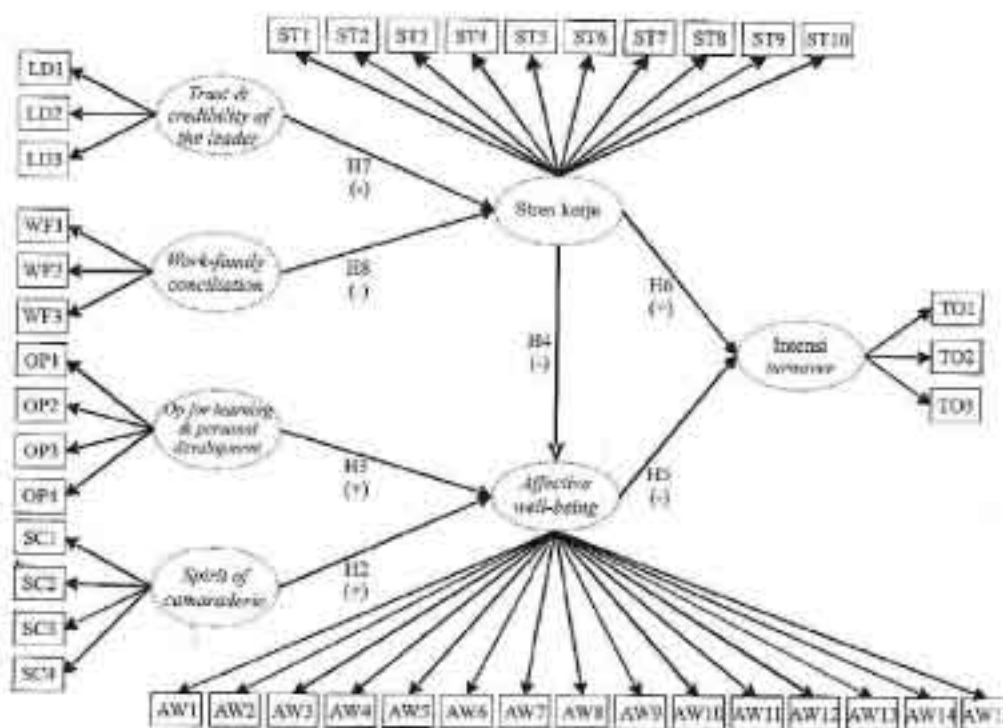
Jumlah responden yang diambil dalam melakukan pre-test sebanyak 56 responden dari 65 kuesioner yang disebar ada 9 kuesioner yang tidak kembali atau tidak diisi dengan lengkap, akan tetapi jumlah ini masih memenuhi kriteria minimum yang disarankan oleh Maholtra (2007) yang mengusulkan ukuran sampel antara 15 sampai dengan 30 responden, tergantung dari tingkat kemajemukan populasi. Setelah melakukan *pre-test* terhadap alat ukur yang akan digunakan, maka pengambilan sampel untuk pengujian hipotesis menetapkan jumlah responden minimum sebanyak 200.

Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi *Pearson's Product Moment* antara variabel atau indikator dengan skor total variabel. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai *corrected item-total correlation*. Apabila lebih besar dari 0,3 maka dianggap bahwa indikator yang digunakan pada penelitian ini valid.

Pada penelitian ini uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Cronbach Alpha*. Menurut Kaplan dan Saccuzzo (1989 dalam Soeharso, 2003) alat ukur yang konsisten dan akurat memiliki  $\alpha$  (alpha) yang berkisar antara 0,70 - 0,80.

### Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori.

Pengujian analisis faktor dilakukan melalui metode *confirmatory* dengan menggunakan program Lisrel versi 8.54. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*.



Gambar 2. Persamaan struktural

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Kode pada Kuesioner	Sumber
Iklim psikologis <i>Spirit of camaraderie</i>	Representasi psikologis individu yang bermakna mengenai semangat kekeluargaan dan bersahabat di antara rekan kerja	Semangat bekerja sama	SC1	Rego et al., 2004, 2005
		Rasa Kekeluargaan	SC2	
		Perhatian dari orang lain	SC3	
		Iklim bersahabat	SC4	
Iklim psikologis <i>Trust and credibility of the leader</i>	Representasi psikologis individu yang bermakna mengenai sejauh mana seorang atasan dipercaya dan memiliki kredibilitas yang baik	Pemenuhan janji	LD1	Rego et al., 2004, 2005
		Kepercayaan	LD2	
		Kejujuran pemimpin	LD3	
Iklim psikologis <i>Work-family concitation</i>	Representasi psikologis individu yang bermakna mengenai konsiliasi yang ada antara pekerjaan yang dilakukan dengan kehidupan berkeluarga	Perusahaan merekonsiliasi	WF1	Rego et al., 2004, 2005
		Perusahaan mengkonsiliasi	WF2	
		Karyawan dapat memperhatikan anak	WF3	
Iklim psikologis <i>Opportunity for learning and personal development</i>	Representasi psikologis individu yang bermakna mengenai kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri teknis bekerja	Tanggung jawab penting	OP1	Rego et al., 2004, 2005
		Bebas berkeaktifitas	OP2	
		Belajar terus menerus	OP3	
		Mengembangkan potensi	OP4	
Stres kerja	Representasi emosional dan psikologis yang berhubungan dengan pemikiran ketidakmampuan individu terhadap tuntutan eksternal yang dianggap sebagai tekanan pekerjaan	Tensi	ST1	3 item dari Staples et al., 1999 7 item dari Rego & Cunha, 2007
		Gugup	ST2	
		Kesihatan	ST3	
		Tidak bisa tidur	ST4	
		Mengolok-olok	ST5	
		Jengkel	ST6	
		Kelalahan	ST7	
		Liburan terganggu	ST8	
		Gugup di hari libur	ST9	
		Mengganggu hubungan	ST10	
Affective well-being	Kebahagiaan yang dipersepsikan secara psikologis	Gelisah	AW1	Dawicki, 2000
		Khawatir	AW2	
		Tegang	AW3	
		Muram	AW4	
		Senang	AW5	
		Riang gembira	AW6	
		Antusias	AW7	
		Termotivasi	AW8	
		Optimis	AW9	
		Aktif	AW10	
		Siap	AW11	
		Full of energy	AW12	
		Agresif	AW13	
		Tenang	AW14	
		Jengkel	AW15	
Intensi Turnover	Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan	Cari pekerjaan baru tahun depan	TO1	Haug, 2004
		Berpikir untuk berpindah	TO2	
		Kemungkinan untuk pindah tahun depan	TO3	

Untuk menentukan kesesuaian model penelitian, maka akan digunakan beberapa metode, berikut ketentuan metode-metode tersebut: a). *Chi Square*, *significance* pada *level* lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ); b). *Goodness of Fit Index (GFI)*, nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), dan nilai  $GFI \geq 0,90$  merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan  $0,80 \geq GFI < 0,90$  sering disebut sebagai *marginal fit*; c). *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*. Nilai RMSEA  $\geq 0,05$  menandakan *close fit*, sedangkan  $0,05 < RMSEA \leq 0,08$  menunjukkan *good fit* (Wijanto, 2008, menurut Brown & Cudeck, 1993). d). *Root Mean Square Residual (RMR)*. *Standardized RMR* mewakili nilai rerata seluruh *standardized residuals*, dan mempunyai rentang dari 0 ke 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (*good fit*) akan mempunyai nilai *Standardized RMR* lebih kecil dari 0,05; e). *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*. Seperti halnya GFI, nilai AGFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), dan nilai  $AGFI \geq 0,90$  merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan  $0,80 \geq AGFI < 0,90$  sering disebut sebagai *marginal fit*.

## HASIL

**Karakteristik Responden.** Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 510 ke karyawan yang bekerja di berbagai bidang usaha, antara lain karyawan yang bekerja di bidang perkebunan, telekomunikasi, *consumer goods*, retail dan kontraktor. Akan tetapi dari sekian banyak kuesioner yang disebar tersebut yang bisa digunakan hanya sebanyak 272 kuesioner. Hal ini disebabkan karena berbagai alasan seperti responden tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (status kepegawaian kontrak, masa kerja kurang dari setahun), pengisian yang tidak lengkap, atau beberapa kuesioner yang tidak kembali. Tabel 2 merupakan rangkuman dari demografi karakteristik responden.

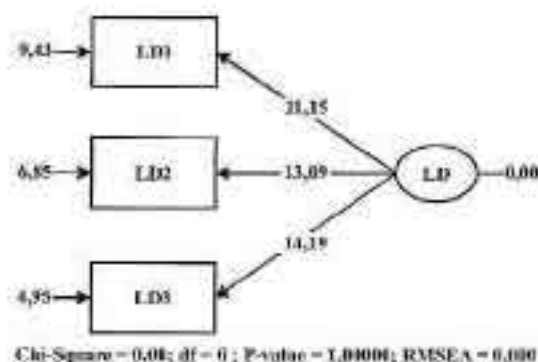
**Confirmatory Factor Analysis (CFA).** Gambar 3 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori untuk variabel *Trust and credibility of the leader (LD)*.

Dari gambar 3 dapat dilihat bahwa analisis CFA untuk variabel laten LD menunjukkan hasil yang signifikan, baik secara keseluruhan model ataupun secara individual, di mana seluruh indikator memiliki nilai mutlak dari *t*-hitung di atas 1,96. Untuk kecocokan model secara umum dapat dilihat dari nilai nilai *p*-value yang diperoleh yakni sebesar yaitu sebesar 1,00000 ( $p\text{-value} > 0,05$ .) Sedangkan bobot yang dikontribusikan oleh masing-masing indikator

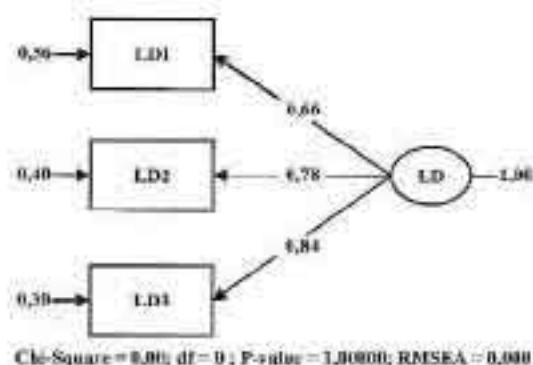
terhadap variabel laten LD dapat terlihat pada gambar 4.

Tabel 2. Demografi Responden

Demografi	Kategori	Jumlah	Prosentase
Usia	< 20 tahun	2	1%
	20 - 40 tahun	231	81%
	40 - 65 tahun	49	18%
	> 65 tahun	0	0%
Jenis kelamin	Laki-laki	126	46%
	Perempuan	146	54%
status marital	Lajang	113	42%
	Menikah	33	12%
	Menikah dengan anak	122	45%
Pendidikan	Lainnya	2	1%
	SD - SMP	3	1%
	SMA	46	17%
	D3	41	15%
	S1	157	58%
Lama bekerja	S2	25	9%
	1 - 5 tahun	126	46%
	5 - 10 tahun	71	26%
Jenis perusahaan	> 10 tahun	75	28%
	Swasta	262	96%
	Bukan swasta	10	4%



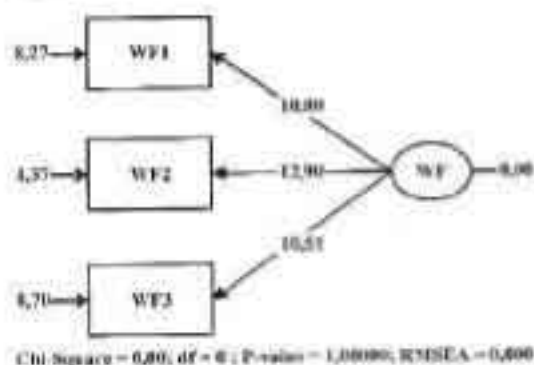
Gambar 3. Hasil CFA dari variabel LD



Gambar 4. Bobot indikator dari variabel LD

Hasil analisis faktor konfirmatori untuk variabel *Work-family conciliation (WF)* dapat dilihat pada gambar 5.

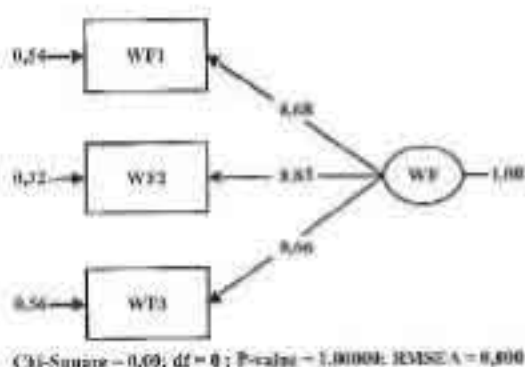
Dari gambar 5 dapat dilihat bahwa analisis CFA untuk variabel laten WF menunjukkan hasil yang



Gambar 5. Hasil CFA dari variabel WF

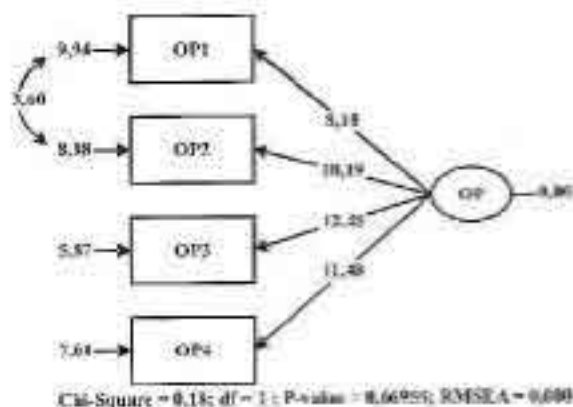
signifikan, baik secara keseluruhan model ataupun secara individual, di mana seluruh indikator memiliki nilai mutlak dari *t*-hitung di atas 1,96. Untuk kecocokan model secara umum dapat dilihat dari nilai nilai *p*-value yang diperoleh yakni sebesar yaitu sebesar 1,00000 (*p*-value > 0,05.)

Sedangkan bobot yang dikontribusikan oleh ketiga indikator terhadap variabel laten WF dapat dilihat pada gambar 6.



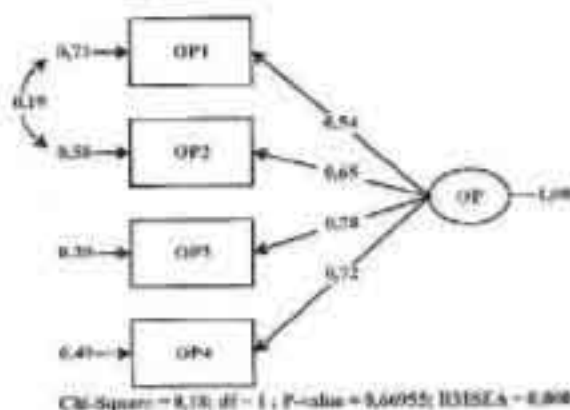
Gambar 6. Bobot indikator dari variabel WF

Hasil analisis faktor konfirmatoris untuk variabel *Opportunity for learning and personal development* (OP) dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 7. Hasil CFA dari variabel OP

Dari gambar 7 dapat dilihat bahwa analisis CFA untuk variabel laten OP menunjukkan hasil yang signifikan, baik secara keseluruhan model ataupun secara individual, di mana seluruh indikator memiliki nilai mutlak dari *t*-hitung di atas 1,96. Untuk kecocokan model secara umum dapat dilihat dari nilai nilai *p*-value yang diperoleh yakni sebesar 0,66955 (*p*-value > 0,05) Sedangkan bobot yang dikontribusikan oleh ketiga indikator terhadap variabel laten OP dapat dilihat pada gambar 8.



Gambar 8. Bobot indikator dari variabel OP

**Hasil Pengujian Hubungan Antar Variabel.** Pengujian hubungan antar variabel akan dilakukan dengan menguji kecocokan seluruh model menggunakan SEM. Hasil pengujian secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Model

Indeks Ketepatan Model	Tingkat Kecocokan yang Bisa Diterima	Indeks Model	Keterangan
Chi-square	Semakin kecil	120,50 ( <i>p</i> -value = 0,05117)	Memenuhi kriteria <i>fit</i>
	semakin baik ( <i>p</i> -value ≥ 0,05)		
RMSEA	Good <i>fit</i> ≤ 0,08 Close <i>fit</i> ≤ 0,05	0,030	Memenuhi kriteria <i>fit</i>
RMR	Good <i>fit</i> ≤ 0,05	0,034	Memenuhi kriteria <i>fit</i>
GFI	Good <i>fit</i> ≥ 0,90 0,80 ≤ marginal <i>fit</i> < 0,90	0,95	Memenuhi kriteria <i>fit</i>
AGFI	Good <i>fit</i> ≥ 0,90 0,80 ≤ marginal <i>fit</i> < 0,90	0,92	Memenuhi kriteria <i>fit</i>

Dari tabel 3 dapat kita ketahui bahwa nilai *chi-square* yang diperoleh kecil (*p*-value=0,053) yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan model hipotesis nol diterima dan matriks input yang diprediksi sebelumnya tidak berbeda secara statistik dengan data

yang sebenarnya atau dengan kata lain semakin baik kecocokan keseluruhan model dengan data yang ada. Wijanto (2008) juga kemudian menambahkan bahwa p-value yang lebih kecil dari 0,05 tidak semata menunjukkan matrik kovarians teori sama sekali berbeda dengan matrik kovarians data, masih harus diteliti lebih lanjut. Nilai RMSEA yang berada di bawah 0,05 menunjukkan nilai yang baik begitu juga dengan GFI dan AGFI, RMR dari tabel di atas menunjukkan hasil yang baik sehingga tingkat kecocokan bisa diterima. Dengan demikian maka hipotesis pertama (H1) dapat diterima.

**Hasil Pengujian Kecocokan Model secara Individual.** Setelah dilakukan pengujian model secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian secara individual. Tahap ini dilakukan yaitu dengan tujuan untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak. Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki tingkat signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai *t-values* yang diperoleh. Sebuah jalur dikatakan signifikan jika harga mutlak dari nilai *t-values* untuk jalur tersebut lebih besar dari 1,96. Diagram untuk keseluruhan jalur dapat dilihat pada gambar 9.

Berdasarkan gambar 9 diketahui bahwa ada beberapa jalur (*path*) yang tidak signifikan. Misalnya saja antara indikator WF1 dengan variabel *Work Family Concillation* (1,86 < 1,96), indikator WF2 dengan variabel *Work Family Concillation*

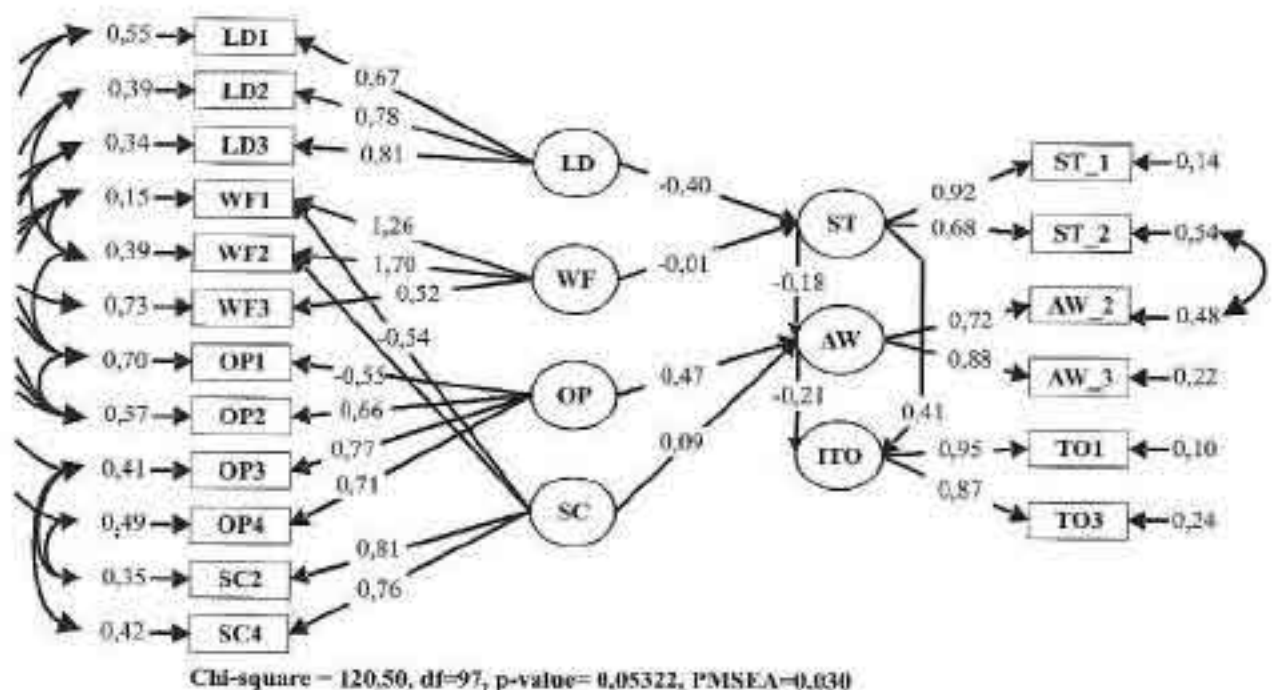
(1,88 < 1,96). Selain itu juga terdapat *auto correlation* antara indikator WF1 dengan variabel *Spirit of camaraderie*, dan antara indikator WF2 dengan variabel *Spirit of camaraderie*, walaupun terlihat bahwa secara individual indikator WF1 mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan variabel *Spirit of camaraderie* (0,77 < 1,96) namun demi mencapai kecocokan model secara keseluruhan *auto correlation* ini merupakan salah satu hasil dari modifikasi yang disarankan oleh LISREL.

Berdasarkan *squared multiple correlation for structural equations* dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, pengaruh total terhadap variabel stres adalah sebesar 16%, terhadap variabel *affective well-being* besarnya pengaruh adalah sebesar 37% dan terhadap variabel intensi *turnover* adalah sebesar 28%.

Berikut merupakan tabulasi koefisien jalur yang diambil dari gambar *standardize solution*:

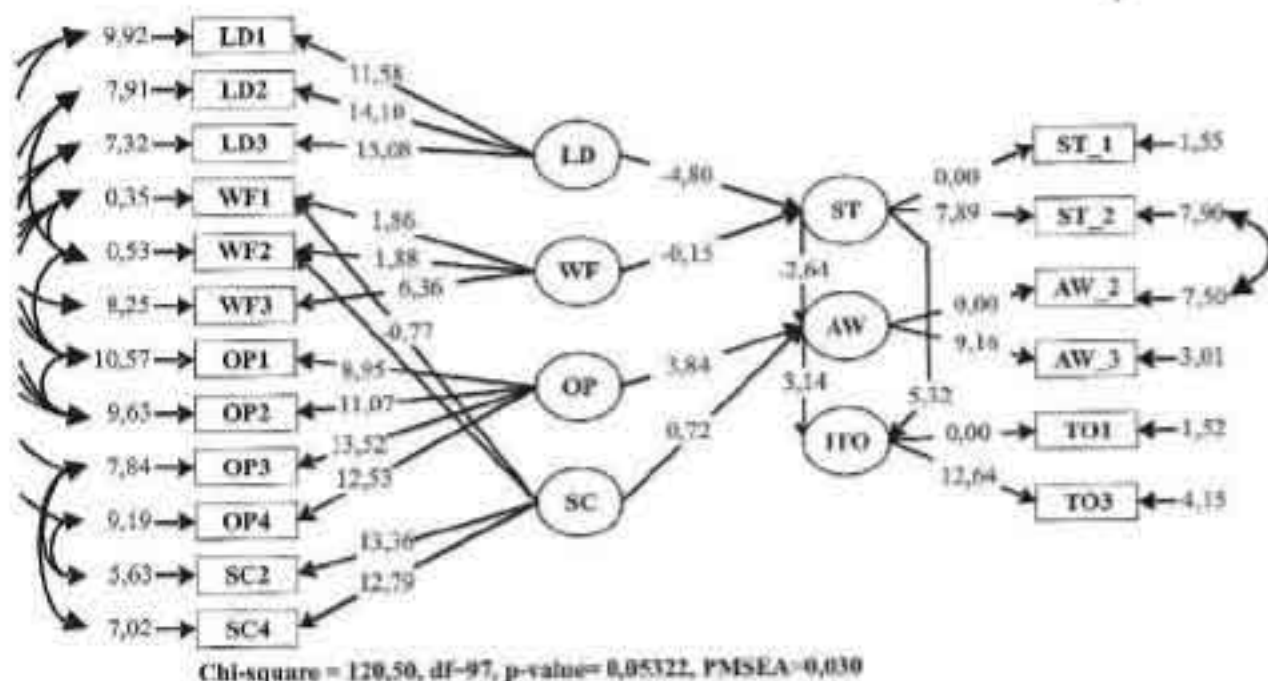
Tabel 4. Koefisien Jalur

Hipotesa	Koefisien Jalur	R <sup>2</sup>	% Pengaruh
LD → ST	-0,40	0,16	16%
WF → ST	-0,01	0,0001	0%
OP → AW	0,47	0,2209	22%
SC → AW	0,09	0,0081	1%
ST → ITO	0,41	0,1681	17%
AW → ITO	-0,21	0,0441	4%
ST → AW	-0,18	0,0324	3%



Gambar 9. Kecocokan model pengukuran

**Interpretasi Hasil.** Melalui diagram yang dihasilkan oleh *t-values* maka diperoleh model persamaan struktural pada gambar 10.



Gambar 10. Kecocokan model struktural

Dengan membandingkannya bersama *t-values* < 1,96 model struktural dalam gambar 10, dapat dijadikan parameter dalam melakukan pengujian hipotesis penelitian di mana model di atas sudah memenuhi *Goodness Of Fit Index* (GOF). Berikut adalah hasil uji model yang dirangkum dalam tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesa

Hipotesa	Jalur (path)	Nilai Estimasi	t values	Simpulan	Korelasi Antar Variabel
H2	SC→AW	0,09	0,72	Tolak H2	+
H3	OP→AW	0,47	3,84	Terima H3	+
H4	ST→AW	-0,15	-2,64	Terima H4	-
H5	AW→IFO	-0,21	-3,14	Terima H5	-
H6	ST→IFO	0,41	5,32	Terima H6	+
H7	LD→ST	-0,40	-4,80	Terima H7	-
H8	WF→ST	-0,01	-0,15	Tolak H8	-

Mengacu pada tabel 5 maka dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *spirit of camaraderie* dengan *affective well-being*, dimana *t-values* hanya bernilai sebesar 0,72 lebih kecil daripada 1,96, tidak terbukti signifikan. Walaupun hubungan antara kedua variabel ini negatif dan sesuai dengan landasan teori yang dibuat, namun secara statistik, *spirit of camaraderie* hanya berpengaruh

1% terhadap *affective well-being*. Hasil pembuktian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Rego dan Cunha pada tahun 2007 yang

menyatakan bahwa tingginya iklim psikologis *spirit of camaraderie* akan membuat tingkat *affective well-being* menjadi rendah. Sebaliknya, rendahnya iklim psikologis *spirit of camaraderie* akan mempengaruhi tingginya *affective well-being* karyawan secara keseluruhan.

Peneliti mengasumsikan bahwa hal ini disebabkan karena pengaruh demografi atau karena *cross cultural effect*. Indonesia memiliki tingkat kehidupan ekonomi yang lebih rendah daripada di negara Portugal yang merupakan tempat penelitian awal dilakukan. Hal ini menyebabkan bahwa letak kebahagiaan karyawan disini tidak secara signifikan tergantung dengan adanya *spirit of camaraderie*. Kebersamaan memang penting, namun pada umumnya mereka yang bekerja adalah mereka yang mendahulukan pemenuhan kebutuhan secara materiil. Sampel yang diambil sebagian besar adalah karyawan dengan jabatan yang bervariasi dari pramu bhakti sampai dengan level staf dan sedikit level manager. Bisa dikatakan bahwa responden yang menjadi sampel penelitian ini mempunyai tujuan utama bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi sehingga iklim psikologis atas *spirit of camaraderie* tidak berpengaruh signifikan selama pemenuhan kebutuhan fisik sudah terpenuhi.

Nilai koefisien *path* antara *opportunity for learning and personal development* dengan *affective well-being* yaitu 3,84. Angka ini

menunjukkan nilai yang lebih besar daripada *t-value* 1,96. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ketiga (H3) yang menyatakan ada pengaruh antara *opportunity for learning and personal development* dengan *affective well-being* terbukti signifikan. Besaran pengaruh tersebut ada sebanyak 22%. Hubungan positif yang tercipta dari hasil perhitungan ini pun telah sesuai dengan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rego dan Cunha (2007). Dapat disimpulkan bahwa apabila persepsi karyawan terhadap iklim psikologis *opportunity for learning and personal development* positif maka *affective well-being* karyawan tersebut secara keseluruhan juga akan positif.

Hipotesis penelitian keempat (H4) yang menguji ada pengaruh antara stres kerja dengan *affective well-being* karyawan terbukti signifikan. Hal ini dapat dilihat pada hasil *t-value* 2,64 yang bernilai lebih besar daripada 1,96 dan besarnya pengaruh tersebut adalah 3%. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rego dan Cunha (2007) serta Daniel (2000), didapat bahwa hubungan antara stres kerja dengan *affective well-being* adalah negatif. Dengan kata lain, apabila stres kerja pada karyawan tinggi maka *affective well-being* orang tersebut pun akan menurun, dan begitu juga sebaliknya, semakin kecil tingkat stres yang dirasakan individu tersebut maka *affective well-being* yang dirasakan akan semakin besar atau kita bisa katakan bahwa secara keseluruhan karyawan tersebut akan merasa semakin bahagia.

Hipotesis penelitian kelima (H5) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara *affective well-being* dengan intensi *turnover*, setelah dikonfirmasi dengan *t-value* 3,14 yang lebih besar dari pada 1,96 terbukti signifikan. Pengaruh tersebut ada sebesar 4%. Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fisher dan Hanns (1931), Gilmer (1961 dalam Novliadi, 2007), Wright dan Bonett (2007) yang menyatakan dalam studinya bahwa *employee well-being* juga ikut berpartisipasi dalam tingginya tingkat *turnover*. Jadi dapat dikatakan bahwa semakin tingginya tingkat kebahagiaan karyawan tersebut secara keseluruhan, tidak hanya dalam lingkup pekerjaan maka intensi karyawan untuk keluar akan semakin kecil.

Pada hipotesis penelitian keenam (H6) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara stres kerja dengan intensi *turnover*, setelah membandingkan *t-value* nya (5,32 > 1,96) maka didapat bahwa hipotesis kelima terbukti signifikan. Ada pun hubungan positif antara stres kerja terhadap intensi *turnover* berpengaruh sebesar 17%. Dengan demikian, hal ini

sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hemingway dan Smith, 1999; Schwab, 1996 (dalam Williams, 2003) dimana stres yang sudah tidak dapat lagi di tolerir akan cenderung membuat karyawan berkeinginan untuk keluar dari tempat kerjanya.

Pada hipotesis penelitian ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara *trust and credibility of the leader* dengan stres terbukti signifikan sebesar 16% dengan *t-value* 4,80 > 1,96. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rego dan Cunha (2007) yang menyatakan adanya hubungan negatif antara pemimpin yang memiliki kredibilitas dan dipercaya dengan tingkat stres yang dialami karyawan ketika bekerja. Artinya pemimpin yang dipercaya dan dianggap memiliki kredibilitas yang tinggi dapat membuat karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja sehingga tingkat stres yang dialami karyawan menjadi tidak signifikan atau mengganggu kinerja perusahaan.

Pada hipotesis penelitian kedelapan (H8) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara *work-family conciliation* dengan stres, di mana nilai  $t = 0,15 < 1,96$  tidak terbukti signifikan. Koefisien path sebesar 0,01 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari *work-family conciliation* terhadap stres. Oleh karena itu, hasil pengujian ini menjadi tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sondang dan Siagian (1995 dalam Triaryati, 2003) serta Rego dan Cunha (2007) yang menyatakan bahwa adanya persepsi karyawan yang positif terhadap iklim psikologis *work-family conciliation* tidak berpengaruh pada stres yang dialami mereka. Tidak terbuktinya hipotesis pada penelitian ini diduga karena variasi sampel yang diambil sangat sedikit di mana responden yang menjadi sampel bekerja pada perusahaan yang tingkat stresnya homogen. Bisa dikatakan seperti itu karena lingkup perusahaan tempat responden bekerja juga perusahaan kecil seperti misalnya perusahaan kontraktor yang berlokasi di daerah Cengkareng, dengan total jumlah karyawan lima puluhan. Diasumsikan bahwa semakin besar perusahaan maka tingkat stres dari karyawan juga akan semakin tinggi karena banyaknya beban pekerjaan yang harus ditanggung daripada bekerja pada perusahaan kecil. Oleh karena itu homogenitas tingkat stres sampel juga dapat diperkirakan menjadi faktor yang membuat hipotesis ini tidak terbukti.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa model teoritis yang terdiri dari variabel eksogen seperti *trust and credibility of the leader*, *work and family*

*conciliation, opportunity for learning and personal development, spirit of camaraderie* sesuai (*fit*) dalam mempengaruhi intensi *turnover* secara tidak langsung. Sedangkan variabel eksogen lainnya seperti stres, *affective well-being* sesuai (*fit*) dalam mempengaruhi variabel endogen seperti intensi *turnover* secara langsung.

*Trust and credibility of the leader* berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dialami karyawan dan memiliki pengaruh sebanyak 16%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemimpin yang bisa dipercaya maka karyawan akan memiliki rasa aman dalam bekerja.

Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri berpengaruh signifikan terhadap *affective well-being*. Di antara iklim psikologis yang lain, kesempatan belajar yang diberikan oleh karyawan memiliki pengaruh paling besar yaitu sebesar 22%. Hal ini menandakan bahwa penghargaan tidak hanya datang dalam berupa materi namun setiap kesempatan yang diberikan perusahaan dalam mengembangkan diri dapat menjadi suatu kebahagiaan tersendiri bagi karyawan. Daniel (2000) juga menyampaikan bahwa individu cenderung untuk mengembangkan *job competency* sehingga mereka bisa lebih menjadi antusias dan merasa memiliki otonomi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kesempatan mengembangkan diri, karyawan akan merasa dihargai dan dipercaya untuk melakukan suatu tugas penting. Perasaan dihargai inilah yang kemudian menjadi motivasi intrinsik yang akhirnya akan menimbulkan afek positif dalam diri karyawan sehingga dapat membuat ia merasa lebih bahagia ketika bekerja.

Stres dan *affective well-being* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover*, terutama pada stres yang memiliki pengaruh sebanyak 17%. Hal ini menandakan bahwa dalam kurun waktu yang lama dan dengan intensitas tinggi, stres dapat membuat individu tidak lagi nyaman dalam bekerja sehingga memutuskan untuk keluar, menjauh dari sumber stres. Sedangkan *affective well-being* terhadap intensi *turnover* hanya mempengaruhi sebanyak 4%.

Stres kerja berpengaruh signifikan sebanyak 3% terhadap *affective well-being*. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman stres yang dialami seseorang cenderung mempengaruhi afeksi orang tersebut.

## DISKUSI

Penelitian ini menjadi salah satu bukti bahwa meningkatkan kualitas kesejahteraan karyawan dari segi afektif dapat menjadi salah satu motivasi intrinsik

bagi para karyawan untuk dapat bekerja lebih maksimal. Hal ini diperkuat dengan pendapat Wright dan Bonnet (2007) yang menyatakan bahwa meningkatkan PWB karyawan pasti akan mendorong kepuasan kerja karyawan secara otomatis. Menjadi seorang pemimpin yang memiliki kredibilitas yang tinggi serta dipercaya oleh karyawan ternyata dapat membuat karyawan memiliki rasa nyaman sehingga sekalipun ada stresor maka stresor tidak akan menjadi hambatan dan membuat karyawan *burn out* karena karyawan yakin bahwa segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan tidak akan menjadi lebih buruk karena mereka memiliki seorang pemimpin yang bisa menjadi tempat bergantung atau pun bersandar. Seorang pemimpin juga diharapkan dapat memetakan harapan-harapan kandidat dan menwujudkankannya ke dalam program-program nyata seperti penghargaan setiap sebulan sekali untuk kriteria-kriteria tertentu. Pimpinan yang sukses dalam mewujudkan janji yang mereka buat tentang ketenagakerjaan dan *reward*, memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka (Wulandari, 2008).

Tidak cukup hanya itu, melalui penelitian ini juga diketahui betapa pentingnya pengembangan dan kesempatan yang diberikan pada karyawan dalam berkreaitivitas dan mengaktualisasikan diri. Oleh karena itu, *job enrichment* ataupun *job rotation* bisa menjadi salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan dalam mengembangkan potensi karyawan. Selain itu, kesempatan untuk mengikuti pelatihan di luar kantor juga bisa menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kualitas *affective well-being* karyawan tersebut karena dengan kesempatan tersebut karyawan mendapat wawasan baru dan kesempatan untuk belajar lebih banyak di luar dari apa yang selama ini mereka kerjakan (Dregher & Dougherty, 2001). Jika kualitas iklim yang disediakan perusahaan sangat buruk sehingga setiap karyawan mempersepsikan iklim yang mereka rasakan sehari-hari juga buruk maka ada kemungkinan karyawan akan menjadi stres. Stres ini pun akan berpengaruh pada *affective well-being* karyawan.

Akan tetapi bila stres menjadi berlarut-larut dalam kurun waktu yang cukup lama maka karyawan akan berpikir untuk mencari tempat yang lebih menyenangkan untuk berkerja. Di sinilah intensi untuk pindah tempat kerja muncul dan beberapa waktu kemudian akan diikuti dengan perilaku mengundurkan diri. Sayangnya karyawan yang berpotensi yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan juga ikut keluar, padahal biaya untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru memakan biaya lebih besar daripada harus mempertahankan



karyawan. Jadi bukan hanya faktor *reward* yang harus diperhatikan namun pengembangan kualitas karyawan sebagai manusia utuh juga wajib di perhatikan oleh perusahaan untuk lebih dikembangkan tumbuhkan.

Dalam rangka memfasilitasi karyawan agar lebih nyaman dan berkembang maka perusahaan perlu untuk merubah persepsi karyawan tersebut. Menangani persepsi karyawan bukanlah hal yang mudah. Beberapa cara, langkah, ide dan metode baru harus dilakukan dengan memberikan beberapa program mendukung. Misalnya dengan memberikan cuti khusus melahirkan, waktu kerja yang relatif dan memberikan fasilitas yang memadai serta kegiatan yang mendukung adanya kerjasama tim.

Berikut merupakan saran yang perlu diajukan demi perbaikan penelitian ini: 1) Kuesioner sebaiknya tidak diterjemahkan sebanyak dua kali. Mengingat pada penelitian awal, alat ukur seperti empat iklim psikologis, stres dan *affective well-being* memakai bahasa Portugal, kemudian diterjemahkan bebas oleh peneliti asli (Armenio Rego) ke dalam bahasa Inggris, kemudian baru diterjemahkan kembali ke dalam bahasa Indonesia oleh penulis. Ada kemungkinan ketika dua kali penerjemahan bahasa tersebut dilakukan maka ada makna atau arti sebenarnya yang terhilang atau tidak dapat digambarkan secara jelas oleh penulis yang akan memakai alat ukur tersebut. Walaupun memang harus menterjemahkan, sebaiknya dilakukan satu kali terjemahan, dilakukan oleh orang yang ahli dibidangnya, dan diuji cobakan pada beberapa orang; 2) Perlu ditambahkan beberapa pertanyaan isian seperti langkah-langkah yang sudah dilakukan responden dalam mengatasi stres dengan tujuan agar penulis bisa melihat sejauh mana responden mengalami stres dalam bekerja dan berapa kali responden sudah pindah bekerja. Pertanyaan ini diajukan guna menghindari kemungkinan bahwa responden berpindah-pindah tempat kerja bukan karena iklim namun karena faktor kepribadian; 3) Penyebaran responden sebaiknya dilakukan lebih menyebar dan lebih banyak agar sampel lebih bervariasi, terhindar dari *sampling error* dan kecocokan model dapat lebih baik; 4) Menggunakan dua perusahaan berbeda agar dapat dibandingkan, sehingga hasilnya menjadi lebih beragam; 5) Perlu adanya pembuktian lebih lanjut pada indikator dari variabel *work-family conciliation* yang ternyata berkorelasi dengan variabel *spirit of camaraderie*; 6) Berdasarkan hasil penelitian ada dua hubungan yang tidak memiliki pengaruh dengan signifikan, yakni antara *work-family conciliation* dengan stres kerja dan antara *spirit of camaraderie*

dengan *affective well-being* secara keseluruhan. Hal ini kemungkinan terkait erat dengan budaya sebagai faktor lain yang bisa mengaburkan pengaruh dari variabel-variabel tersebut terhadap stres dan tingkat kebahagiaan. Selain itu, hal ini mungkin terkait dengan homogenitas sampel yang diambil sehingga perlu dikembangkan dukungan penelitian lain yang lebih kuat sesuai dengan budaya lokal tempat di mana penelitian tersebut akan dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daniels, K. (2000). Measuring of five aspect of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work. Organizational behavior* (8th ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1994). *Perilaku dalam organisasi*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. & Huat, T. C. (2006). *Human resource management. An Asian perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2008). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit – Undip.
- Gibson, J. I., John M., Donnelly Jr, James H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations. Behavior, structure, processes* (13th ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Greenberg, J. & Baron., R. A. (2000). *Behaviors in organization. Understanding and managing the human side of work* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Haar, J.M. (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology*.
- Haar, M. J., Bardoel, A. (2007, Dec 3rd). *Inaugural work-life research workshop: Work family positive spillover predicting outcomes: A study of Australia employee*.
- Laver, R. (1997). *Kids, bosses and work*. Maclean Hunter Consumer Publications, 110 (8), 38.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Messmer, M. (2007, Jun 14th). *Birds of a feather flock together at work: new survey points to productivity gains when friends work together*. New York: PR Newswire.
- Morgan, C.T., King, R.A., Weisz, J.R. & Schopler, J. (1986). *Introduction to psychology: International edition*. Singapore: McGraw Hill.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work* (12th ed.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Novliadi, F. (2007). *Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja*. Disertasi. Universitas Sumatera Utara, Medan.

- Nursanti, T. D., (2001). Perkembangan iklim dan budaya organisasi dalam penerapannya pada struktur organisasi modern. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*.
- Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K. (2004). *A model of work stress, to underpin the health and safety executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments*. *Counseling at Work*.
- Park, J. (2007). *Work stress and job performance*. Statistic Canada Catalogue No. 75-001-XIE. (pp. 5-17).
- Paula, B., & Rachael, F. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2007). Authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research* (pp. 739-752).
- Riley, D. (2006). *Turnover intentions: The mediation effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment*. Thesis. Waikato University.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robins, S. P. (2006). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Ruiz, G. (2007, November 5th). *Role of stress in turnover undervalued*. *Workforce management*, 86,19; ABU/INFORM Global (pp. 9).
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Tim, J., Tan, V., & Tiong, T. N. (2007, February-March). Work attitude, loyalty, and employee turnover. *Today's Manager*.
- Triaryati, N. (2003). Pengaruh adaptasi kebijakan mengenai work family issue terhadap absen dan turnover. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 85-96.
- Unca, Y., Bayram, N., & Bilgel, N. (2006, Dec 21th). Job related affective well-being among primary health care physicians. *The European Journal of Public Health* (pp. 1-6).
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural equation modeling dengan LISREL 8.8: Konsep dan tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Williams, A. (2003). *Job stress, job satisfaction, and intent to leave employment among maternal-child health nurses*. West Virginia: Marshall University.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.