



1. Tahun 1882 – Kemunculan Telepon

Pada 1882, kemunculan telepon menyaingi layanan pos dan telegraf yang sebelumnya digunakan pada 1856. Hadirnya telepon membuat masyarakat kian memilih untuk menggunakan teknologi baru ini. Kala itu, banyak perusahaan swasta menyelenggarakan bisnis telepon. Banyaknya pemain ini membuat industri telepon berkembang lebih cepat: pada 1892 telepon sudah digunakan secara interlokal dan tahun 1929 terkoneksi secara internasional. (Telkom.co.id)

2. Tahun 1965 – Kelahiran PT Telkom

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Namun, seiring perkembangan pesat layanan telepon dan telex, Pemerintah Indonesia mengeluarkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965 untuk memisahkan industri pos dan telekomunikasi dalam PN Postel: PN Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi. Dengan pemisahan ini, setiap perusahaan dapat fokus untuk mengelola portofolio bisnisnya masing-masing. Terbentuknya PN Telekomunikasi ini menjadi cikal-bakal Telkom saat ini. Sejak tahun 2016, manajemen Telkom menetapkan tanggal 6 Juli 1965 sebagai hari lahir Telkom. (Telkom.co.id)

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan

di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK”. (Telkom.co.id)

Dalam upaya bertransformasi menjadi digital telecommunication company, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (customer-oriented). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih lean (ramping) dan agile (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan customer experience yang berkualitas. (Telkom.co.id)

Kegiatan usaha TelkomGroup bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi legacy yang sudah ada sebelumnya. Saat ini TelkomGroup mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya. (Telkom.co.id)

Berikut penjelasan portofolio bisnis TelkomGroup:

1. Mobile

Portofolio ini menawarkan produk mobile voice, SMS dan value added service, serta mobile broadband. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan Loop untuk pra bayar.

2. Fixed

Portofolio ini memberikan layanan fixed service, meliputi fixed voice, fixed broadband, termasuk Wi-Fi dan emerging wireless technology lainnya, dengan brand IndiHome.

3. Wholesale & International

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, network service, Wi-Fi, VAS, hubbing data center dan content platform, data dan internet, dan solution.

4. Network Infrastructure

Produk yang ditawarkan meliputi network service, satelit, infrastruktur dan tower.

5. Enterprise Digital

Terdiri dari layanan information and communication technology platform service dan smart enabler platform service.

6. Consumer Digital

Terdiri dari media dan edutainment service, seperti e-commerce (blanja.com), video/TV dan mobile based digital service. Selain itu, kami juga menawarkan digital life service seperti digital life style (Langit Musik dan VideoMax), digital payment seperti TCASH, digital advertising and analytics seperti bisnis digital advertising dan solusi mobile banking serta enterprise digital service yang menawarkan layanan Internet of Things (IoT).

3.1.2 Visi dan Misi PT Telkom

Seiring dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, Telkom memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016, yaitu:

1. Visi
“Be the King of Digital in the Region”
2. Misi
“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”

3.1.3 Strategic Objectives PT Telkom

Sebagai Indonesia powerhouse company yang telah memiliki footprint bisnis internasional, TelkomGroup memiliki *strategic objectives* sebagai berikut:

“Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020 and maintain its stronghold position”

3.1.4 Corporate Strategy PT Telkom

Telkom Group juga telah menyusun strategi korporasi guna menciptakan sustainable competitive growth dan mendorong cita-cita Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara. (Telkom.co.id)

1. *Directional Strategy: Disruptive competitive growth*

Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, TelkomGroup yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Ini dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada

pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem digital yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional.

2. *Portfolio Strategy: Customer value through digital TIMES portfolio*

Telkom Group berfokus pada portofolio digital TIMES (Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services) melalui penyediaan layanan yang nyaman dan konvergen sehingga memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

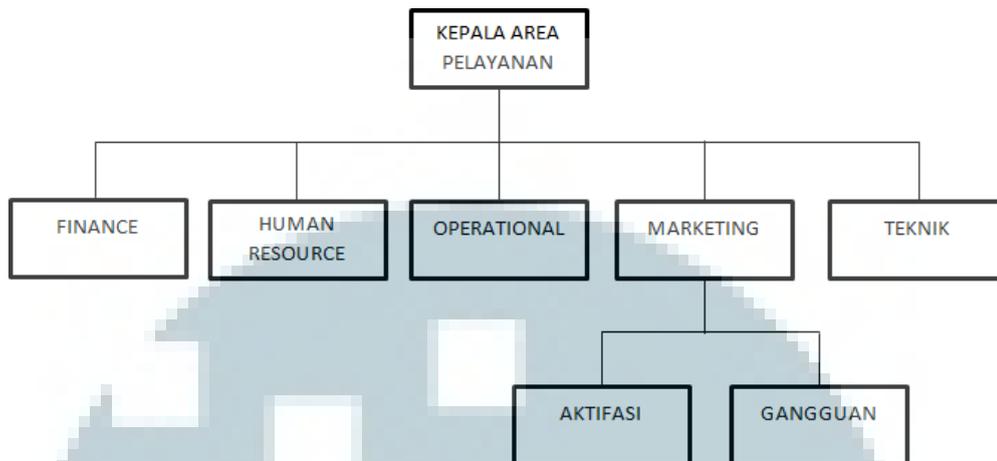
3. *Parenting Strategy: Strategic Control*

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara efektif, TelkomGroup menerapkan pendekatan strategic control untuk menyelaraskan unit bisnis, unit fungsional dan anak perusahaan agar proses dapat berjalan lebih terarah, bersinergi, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

3.1.5 Struktur Organisasi PT Telkom Gandasari Tangerang

Berikut struktur organisasi yang ada di PT Telkom Gandasari Tangerang:

UMMN



Sumber: PT Telkom Gandasari Tangerang, 2018

Gambar 3.2 Struktur Organisasi PT Telkom Gandasari, Tangerang

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah sebuah kerangka kerja untuk melakukan sebuah proyek riset pemasaran, desain penelitian akan menjelaskan secara spesifik prosedur yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk membangun struktur atau memecahkan masalah riset pemasaran. Dengan kata lain desain penelitian akan menjadi dasar dalam melakukan sebuah proyek, desain penelitian yang baik akan memastikan proyek riset dilakukan dengan efektif dan efisien (Malhotra, 2010). Dalam melakukan sebuah penelitian, terdapat 2 jenis rancangan penelitian yang dapat digunakan yaitu:

1. *Exploratory Research*

Merupakan tipe desain penelitian yang memiliki tujuan utama untuk memberikan wawasan dan penjelasan mengenai suatu masalah,

digunakan pada saat peneliti harus mendefinisikan masalah lebih tepat, mengidentifikasi tindakan yang relevan atau memberikan wawasan tambahan sebelum mengembangkan pendekatan.

2. *Conclusive Research*

Merupakan tipe desain penelitian yang dirancang untuk membantu membuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, dan memilih keputusan yang paling tepat pada sebuah situasi tertentu. Sasaran yang ingin dicapai pada rancangan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dan pengaruh antar variabel.

Conclusive research terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Causal Research*

Merupakan salah satu tipe *Conclusive Research* yang memiliki tujuan utama untuk mencari dan membuktikan hubungan sebab akibat antar variabel, dimana metode pengambilnya datanya menggunakan eksperimen.

2. *Descriptive Research*

Merupakan salah satu tipe *Conclusive Research* yang memiliki tujuan utama untuk mendeskripsikan sesuatu dalam pemasaran, biasanya digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik atau fungsi pasar. Pada penelitian deskriptif biasanya peneliti sudah memiliki pengetahuan terlebih dahulu mengenai situasi permasalahan, hal ini terlihat dari pemakaian hipotesis terdahulu yang perlu didefinisikan kembali secara jelas. Sehingga penelitian deskriptif sudah direncanakan dan

distrukturkan. Metode pengambilan data dapat dilakukan dengan survei, panel, observasi, atau data sekunder kuantitatif. Penelitian ini menjabarkan deskripsi secara faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi atau objek tertentu. Penelitian ini menggambarkan realitas yang terjadi tanpa menjelaskan hubungan antar variabel.

Descriptive research terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Longitudinal Design

Merupakan desain penelitian dimana data diambil selama interval waktu tertentu dari kelompok responden yang sama. Tujuannya adalah untuk mempelajari fenomena pada dua periode atau lebih dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian. Riset ini bertujuan untuk melihat apakah ada perubahan perilaku responden selama jangka waktu tertentu.

b. Cross-Sectional Design

Merupakan desain penelitian dimana data diambil hanya sekali dikumpulkan dalam satu periode atau satu waktu tertentu dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian.

Cross sectional design terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

a) Single Cross-Sectional Design

Data yang diambil berasal dari satu kelompok responden atau narasumber.





Berdasarkan Gambar 3.4 *Sampling Design Process* terdiri dari 5 tahap yang setiap tahapnya saling berhubungan dengan seluruh aspek. Tahap tersebut mencakup mendefinisikan target populasi yang akan diteliti, menentukan sampling frame, memilih teknik pengambilan sampel, menentukan sample size, dan sampling process (Malhotra, 2010).

3.3.1 Target Populasi

Target populasi merupakan sekumpulan element yang memiliki karakteristik sama dan menjadi suatu lingkup untuk keperluan riset marketing, yang dimaksud dengan element sendiri merupakan objek yang mengandung informasi yang dicari oleh peneliti. Element merupakan satu dari empat aspek yang digunakan untuk menjelaskan target populasi yaitu element, sampling unit, extent, dan time frame. Dalam penelitian ini, peneliti harus menetapkan target population yang mengacu pada kumpulan element atau objek yang memiliki informasi yang diperlukan oleh peneliti (Malhotra, 2010). Untuk menjelaskan target populasi maka digunakan 4 aspek, yaitu *Element*, *Sampling Unit*, *Extent*, dan *Time Frame*.

3.3.1.1 Element

Element merupakan objek yang memiliki sumber informasi yang dicari oleh peneliti, yaitu responden yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. (Malhotra, 2010). Element dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Laki-laki dan Perempuan.
2. Bekerja sudah lebih dari 1 tahun. Alasannya, karyawan yang sudah bekerja lebih dari sudah 1 tahun dapat merasakan dirotasi.

3. Sudah pernah dirotasi, minimal 1 kali.

3.3.1.2 Sampling Unit

Sampling unit adalah orang-orang yang memiliki karakteristik yang sama dengan element yang akan dijadikan sampel dalam penelitian. Sampling unit harus memenuhi syarat element yang dibuat oleh peneliti (Malhotra, 2010). Sampling unit yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah Laki-laki dan perumpaan yang sudah bekerja di PT Telkom Gandasari, Tangerang lebih dari 1 tahun dan sudah pernah merasakan Rotasi Pekerjaan minimal 1 kali.

3.3.1.3 Extent

Extent merupakan ruang lingkup, tempat, atau wilayah dimana peneliti mengumpulkan data atau melakukan survei (Malhotra, 2010). Batas geografis dari penelitian ini adalah negara Indonesia. Batas penelitian dipilih mengingat objek dari penelitian ini adalah PT Telkom Gandasari, Tangerang.

3.3.1.4 Time Frame

Time frame adalah jangka waktu yang dibutuhkan peneliti untuk mengumpulkan data hingga pengolahan data (Malhotra, 2010). Peneliti mulai melakukan penyebaran pre-test pada tanggal 10 April hingga 30 April 2018. Setelah hasil pre-test valid dan reliabel, peneliti memulai penyebaran kuesioner untuk Maintest pada tanggal 02 Mei 2018 hingga 08 Juni 2018. Sedangkan keseluruhan penelitian berlangsung dari bulan Februari 2018 hingga Juli 2018.

3.3.2 Sampling Frame

Sampling Frame adalah perwakilan atau representasi elemen dari target populasi yang terdiri dari sekumpulan directions untuk mengidentifikasi target populasi (Malhotra, 2010). Sampling frame juga dapat disebut sebagai sebuah daftar yang memuat data mengenai seluruh unit atau unsur sampling yang terdapat pada target populasi. Dalam penelitian ini yang digunakan karyawan PT Telkom Gandasari Tangerang.

3.3.3 Sampling Technique

Teknik sampling merupakan proses memilih jumlah yang cukup dari elemen populasi, sehingga hasil dari analisa sampel dapat digeneralisasikan pada populasi. Menurut Malhotra (2010), terdapat 2 teknik dalam pengambilan metode sampling yaitu:

1. *Probability Sampling*

Merupakan suatu teknik sampling dimana seluruh elemen pada populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel dari penelitian.

2. *Non-Probability Sampling*

Merupakan suatu teknik sampling yang prosedurnya tidak menggunakan peluang, melainkan berdasarkan pada penilaian pribadi peneliti, atau berdasarkan kemudahan peneliti dalam mengambil sampel, sehingga tidak semua orang memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian.

Dalam *non-probability sampling* terdapat 4 teknik yang dapat digunakan. Keempat teknik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Convenience Sampling*

Merupakan teknik sampling yang didasarkan pada kenyamanan peneliti dalam mencari sampel. Dengan teknik ini, peneliti dapat mengumpulkan sampel dengan cepat dan dengan biaya yang murah.

b. *Judgemental Sampling*

Suatu bentuk *convenience sampling* dengan elemen populasi tertentu yang telah dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti. Elemen yang telah dipilih dianggap dapat mempresentasikan populasi.

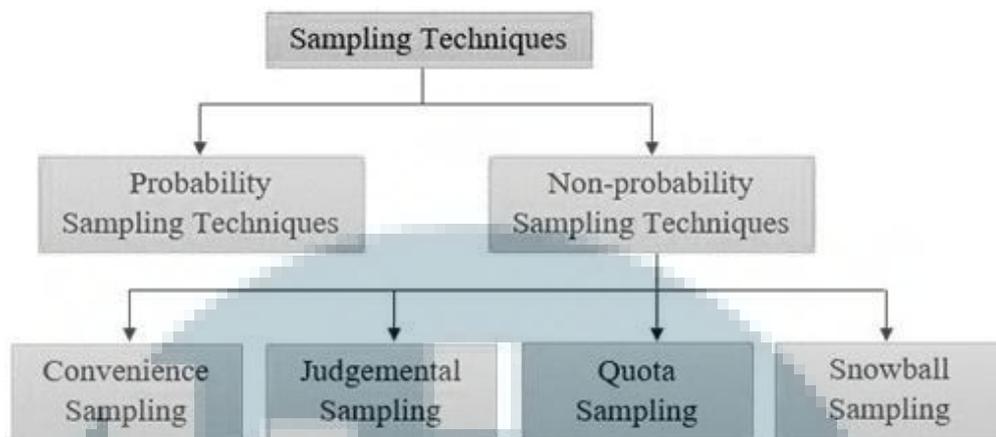
c. *Quota Sampling*

Teknik *non-probability sampling* yang memiliki 2 tahap. Tahap pertama adalah menentukan quota dari masing-masing elemen populasi. Tahap kedua adalah mengambil sampel berdasarkan teknik *convenience* maupun *judgemental*.

d. *Snowball Sampling*

Merupakan teknik sampling yang didasarkan pada referensi para responden. Setelah melakukan interview pada suatu kelompok responden, mereka diminta untuk mereferensikan orang lain yang memenuhi kriteria sebagai responden. Proses ini terus berlanjut sehingga menimbulkan efek *snowball*.

Skema *Sampling Technique* dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Malhotra (2010)

Gambar 3.5 *Sampling Technique*

Berdasarkan Gambar 3.5 *Sampling Technique* dalam penelitian ini teknik *sampling* yang digunakan adalah tipe *non-probability sampling technique*, yang berarti tidak semua orang memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian. Karena pemilihan responden akan berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan kebutuhan peneliti untuk melakukan penelitian ini. Peneliti membagikan kuesioner secara acak kepada responden yang dianggap cocok dan sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan (Malhotra, 2010). Pada penelitian ini tipe *non-probability sampling technique* yang digunakan adalah tipe *judgemental sampling*. *Judgmental sampling* adalah salah satu *sampling* berdasarkan penilaian dari peneliti dimana peneliti yakin bahwa sampel tersebut dapat mewakili populasi yang ada (Malhotra, 2010). Responden yang didapatkan dari *judgemental sampling* harus memenuhi beberapa kriteria diantaranya adalah Laki-laki dan perempuan yang sudah bekerja di PT Telkom Gandasari Tangerang lebih dari 1 tahun dan sudah pernah merasakan Rotasi Pekerjaan minimal 1 kali.

3.3.4 Sampling Size

Sampling size merupakan jumlah elemen yang diikutsertakan didalam penelitian (Malhotra, 2010). Landasan untuk menentukan ukuran minimal sampel penelitian mengacu kepada Hair et al. (2010), yang menyatakan bahwa penentuan banyaknya sampel disesuaikan dengan banyaknya jumlah indikator pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner dan diasumsikan $n \times 5$. Pada penelitian ini penulis menggunakan 30 indikator pertanyaan untuk mengukur 3 Variabel. Dengan jumlah 30 indikator measurement kemudian dikali 5, maka jumlah minimal responden dalam penelitian ini adalah 150 responden. Peneliti berhasil mendapatkan 200 responden, tetapi hanya 175 responden yang berhasil lolos screening dan datanya akan diolah dalam penelitian ini.

3.3.5 Sampling Process

Pada penelitian ini, metode yang digunakan dalam proses pengumpulan data adalah single cross sectional. Peneliti mengumpulkan data dan mengambil informasi dari sampel dilakukan hanya satu kali. Sehingga kegiatan pengumpulan data dilakukan dari satu responden untuk satu waktu saja (Malhotra, 2010). Dalam *Sampling Process* dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

3.3.5.1 Sumber Data

Dalam *sumber data*, data yang dikumpulkan akan diolah untuk memperoleh hasil dari penelitian yang sedang dilakukan. Data penelitian ini akan memperkuat argumen yang disampaikan kepada pihak-pihak terkait objek penelitian. Menurut Malhotra (2010) terdapat dua jenis data yang dapat digunakan untuk melakukan penelitian, yaitu:

1. *Primary Data*

Merupakan data yang dikumpulkan dan berasal dari pengamatan serta pencarian informasi dengan tujuan untuk menangani masalah penelitian.

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan primary data, yaitu survey dan *in depth interview*. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan laki-laki dan perempuan yang sudah bekerja di PT Telkom Gandasari, Tangerang lebih dari 1 tahun dan sudah pernah merasakan rotasi pekerjaan minimal 1 kali. Sedangkan *in depth interview* dilakukan wawancara ke Kepala Area PT Telkom Gandasari Tangerang.

2. *Secondary Data*

Merupakan data yang sudah ada sebelumnya dan diperoleh melalui sumber lain yang terpercaya, data tersebut dikumpulkan untuk menyelesaikan masalah penelitian. Ada beberapa teknik untuk mengumpulkan secondary data diantaranya adalah mencari data pendukung seperti teori melalui buku-buku ilmu pengetahuan, pencarian jurnal yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan, dan mencari data spesifik melalui internet seperti website-website terpercaya yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Berdasarkan uraian penjelasan sumber data diatas, pada penelitian ini sumber data utama yang digunakan adalah primary data. Primary data dikumpulkan melalui survei menggunakan media kuesioner, dan diberikan kepada responden yang termasuk ke dalam target populasi dan sampling unit. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang disebarkan secara acak menggunakan metode non-probability sampling. Pre-test terlebih

dahulu dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas measurement pada kuesioner. Sebanyak 30 kuisisioner disebar secara personal untuk kepentingan pre-test. Kuisisioner yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas pre-test kemudian disebar secara offline secara langsung ke karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan secondary data. Secondary data berasal dari buku-buku ilmu pengetahuan untuk mencari teori, jurnal, serta artikel dari website tertentu untuk merancang model penelitian dan memperkuat landasan teori serta mendukung fenomena penelitian.

3.3.5.2 Prosedur Pengumpulan Data

Berikut merupakan prosedur yang peneliti lakukan dalam pengumpulan data baik data primer maupun sekunder. (Malhotra, 2010)

1. Mengumpulkan data sekunder yang berupa informasi melalui berbagai sumber seperti jurnal, buku, artikel dan website. Informasi tersebut akan mendukung landasan teori, pengembangan hipotesis dan pembuatan model penelitian.
2. Memilih jurnal yang telah dikumpulkan untuk dijadikan dasar indikator pertanyaan kuesioner. Indikator akan disusun menjadi draft kuesioner dan dilakukan wording atau penyusunan kata, sehingga pertanyaan pada kuesioner yang akan disebar dapat lebih mudah dipahami oleh responden.
3. Kuesioner yang telah disusun rapih akan disebar kepada 30 responden dengan tujuan melakukan pre-test. Pre-test dilakukan sebelum peneliti menyebarkan kuesioner dengan jumlah yang lebih

banyak atau main test. Penyebaran kuesioner untuk pre-test dilakukan secara offline. Berikut merupakan langkah dalam penyebaran kuesioner pre-test:

- a. Penyebaran kuesioner dilakukan secara manual atau offline yaitu dengan meminta secara personal kepada responden yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi kuisisioner. Sebelumnya peneliti akan memperkenalkan diri dan memberikan penjelasan terlebih dahulu mengenai penelitian yang sedang dilakukan. Setelah itu, peneliti akan bertanya mengenai pertanyaan-pertanyaan screening terlebih dahulu untuk memastikan bahwa calon responden tergolong sampling unit penelitian yang telah ditentukan oleh penulis.
 - b. Responden yang memenuhi kualifikasi dan cocok dengan kriteria penelitian akan diberikan kuesioner fisik dan diminta untuk mengisi kuisisioner tersebut. Sebelumnya peneliti juga akan menjelaskan terlebih dahulu mengenai petunjuk pengisian.
4. Hasil dari pre-test yang telah terkumpul dari 30 responden kemudian dianalisis menggunakan software SPSS versi 23 untuk uji validitas dan uji realibilitas. Jika hasilnya memenuhi syarat yang telah ditentukan maka penelitian ini dapat dilanjutkan dengan menyebarkan kuesioner dalam jumlah yang lebih banyak.
 5. Penyebaran kuesioner untuk main test dilakukan secara offline.

Berikut merupakan langkah dalam penyebaran kuesioner main-test:

- a. Peneliti membuat kuesioner fisik.
 - b. Peneliti memberikan kuesioner fisik langsung ke responden dengan minimal responden 150.
 - c. Calon responden akan diberikan penjelasan mengenai penelitian yang dilakukan pada bagian kata pengantar serta petunjuk pengisian kuesioner pada bagian isi.
 - d. Responden yang berhasil memenuhi kualifikasi maka akan diolah datanya pada penelitian ini.
6. Data yang telah terkumpul di input ke dalam software SPSS versi 23. Setelah itu, dilakukan uji validitas dan uji realibitas dengan menggunakan software AMOS versi 23. Jika semua data telah siap, langkah selanjutnya yaitu menguji kecocokan model dan menguji hubungan hipotesis antar variabel.

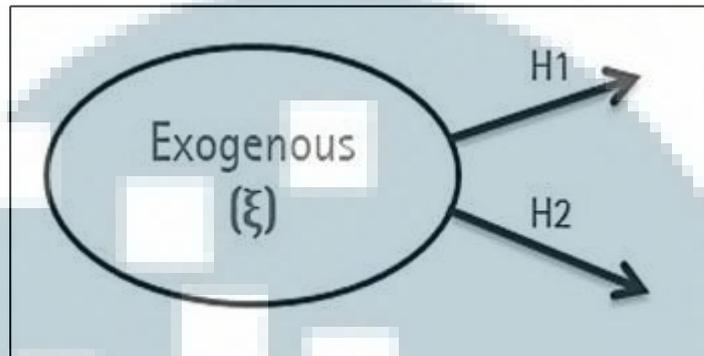
3.4 Identifikasi Varibel Penelitian

3.4.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel yang muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada dalam model. Variabel eksogen dianggap memiliki pengaruh terhadap variabel yang lain, namun tidak dipengaruhi oleh variabel lain didalam model. Variabel eksogen selalu menjadi variabel yang independen atau mandiri. Notasi matematik dari variabel laten eksogen adalah huruf Yunani (“ksi”) (Hair et al., 2010). Variabel eksogen digambarkan sebagai lingkaran dengan semua anak panah menuju keluar, tidak ada anak panah yang

menuju ke arahnya. Dalam penelitian ini, yang termasuk ke dalam variabel eksogen adalah *Job Rotation* dan *Job Satisfaction*.

Berikut gambar variable eksogen:



Sumber: Hair *et al.*, (2010)

Gambar 3.6 Variabel Eksogen

3.4.2 Variabel Endogen

Variabel endogen merupakan variabel terikat pada paling sedikit satu persamaan dalam model, meskipun di semua persamaan sisanya variabel tersebut adalah variabel bebas. Variabel endogen dianggap sebagai variabel yang dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain dalam model. Variabel endogen dikenal juga sebagai variabel dependen. Notasi matematik dari variabel laten endogen adalah (“eta”) (Hair *et al.*, 2010). Variabel endogen digambarkan sebagai lingkaran dengan setidaknya memiliki satu anak panah yang mengarah pada variabel tersebut. Dalam penelitian ini, yang termasuk variabel endogen adalah *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*.

Berikut gambar dari variable endogen:



indikator yang sesuai untuk mengukur variabel penelitian secara akurat. Indikator tersebut bertujuan untuk menyamakan persepsi dan menghindari kesalahpahaman dalam mendefinisikan variabel-variabel yang digunakan. Penjelasan serta definisi disusun berdasarkan teori yang berasal dari berbagai literatur dan jurnal. Skala pengukuran yang digunakan adalah likert scale 5 point. Seluruh variabel diukur dengan skala likert 1 sampai 5, dimana angka 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan responden sangat setuju dengan pernyataan yang diberikan.

Definisi mengenai variabel beserta indikatornya akan disajikan dalam tabel definisi operasional berikut:

UMMN

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel Penelitian	Definisi	Measurement	Kode Measurement	Scalling Technique	Referensi
1	<i>Job Rotation (X1)</i>	Teknik pelatihan manajemen yang melibatkan pemindahan seorang peserta pelatihan dari departemen ke departemen untuk memperluas pengalamannya dan mengidentifikasi titik kerja yang kuat. (Dessler, 2013)	Menurut Saya Rotasi Pekerjaan merupakan bagian pelatihan kerja.	JR1	Likert Scale 1-5	Hsien Ho, Chang, Shih & Liang, 2009
			Menurut Saya Rotasi Pekerjaan dapat memperluas pengetahuan.	JR2	Likert Scale 1-5	
			Menurut Saya Rotasi Pekerjaan dapat menambah keterampilan di bidang lain.	JR3	Likert Scale 1-5	
			Sebelum Saya dirotasi, perusahaan meminta izin kepada Saya.	JR4	Likert Scale 1-5	
			Menurut Saya Rotasi Pekerjaan merupakan sistem yang baik	JR5	Likert Scale 1-5	
			Saya bersedia dirotasi.	JR6	Likert Scale 1-5	
			Saya setuju dengan adanya Rotasi Pekerjaan.	JR7	Likert Scale 1-5	

UMN

No.	Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	Measurement	Kode Measurement	Scalling Technique	Referensi
2	<i>Job Satisfaction (X2)</i>	Perasaan karyawan tentang lingkungan kerjanya, yang meliputi pekerjaan itu sendiri, pengawas, kelompok kerja, organisasi, dan kehidupan. (Castle, Engberg, & Anderson, 2007)	<i>Internal Satisfaction</i>	Saat ini pekerjaan Saya dapat meningkatkan kemampuan Saya.	IS1	Likert Scale 1-5	Hsien Ho, Chang, Shih & Liang, 2009
				Menurut Saya pekerjaan saat ini adanya pencapaian.	IS2	Likert Scale 1-5	
				Pekerjaan Saya saat ini dapat mengembangkan diri.	IS3	Likert Scale 1-5	
				Menurut Saya pekerjaan saat ini kompeten untuk Saya.	IS4	Likert Scale 1-5	
				Menurut Saya pekerjaan saat ini merasa berarti.	IS5	Likert Scale 1-5	
			<i>External Satisfaction</i>	Saya merasa puas dengan lingkungan perusahaan	ES1	Likert Scale 1-5	
				Saya merasa pas dengan fasilitas perusahaan.	ES2	Likert Scale 1-5	
				Saya merasa puas dengan gaji yang didiapat.	ES3	Likert Scale 1-5	
				Saya berkesempatan untuk promosi.	ES4	Likert Scale 1-5	
				Saya merasa baik dalam bergaul dengan rekan kerja.	ES5	Likert Scale 1-5	
				Saya Merasa adanya pujian ketika melakukan pekerjaan.	ES6	Likert Scale 1-5	

No.	Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	Measurement	Kode Measurement	Scalling Technique	Referensi
3	<i>Organizational Commitment (Y)</i>	Kesediaan individu untuk mendedikasikan upaya dan kesetiaan kepada suatu organisasi. Komitmen terhadap suatu pekerjaan adalah karena seseorang percayabawabiaya untuk meninggalkan organisasi sangat tinggi, sehingga sulit bagi individu untuk pergi setelah mempertimbangkan investasi dan pengorbanan yang dilakukan terhadap organisasi. (Jalonen, Virtanen, Vahtera, Elovainio, & Kivimäki, 2006)	<i>Affective Commitment</i>	Saya memiliki rasa yang kuat terhadap perusahaan.	AC1	Likert Scale 1-5	Hsien Ho, Chang, Shih & Liang, 2009
				Saya bersedia melayani segala pekerjaan yang dilakukan.	AC2	Likert Scale 1-5	
				Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan.	AC3	Likert Scale 1-5	
				Saya peduli dengan perkembangan perusahaan.	AC4	Likert Scale 1-5	
			<i>Normative Commitment</i>	Saya berusaha sebaik mungkin mengatasi kesulitan pekerjaan.	NC2	Likert Scale 1-5	
				Saya bersedia berbagi pengalaman dengan karyawan baru.	NC3	Likert Scale 1-5	
				Saya bersedia membantu rekan-rekan memecahkan masalah.	NC4	Likert Scale 1-5	
			<i>Continuance Commitment</i>	Saya memiliki masa depan yang menjanjikan bekerja di perusahaan ini.	CC1	Likert Scale 1-5	
				Saya memiliki keterikatan dengan perusahaan.	CC2	Likert Scale 1-5	
				Dengan lingkungan saat ini, Saya bersedia bekerja untuk perusahaan.	CC3	Likert Scale 1-5	
				Adanya sistem saat ini, Saya bersedia bekerja untuk perusahaan.	CC4	Likert Scale 1-5	
				Jika meninggalkan perusahaan, Saya memiliki perasaan bersalah.	CC5	Likert Scale 1-5	

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Uji Instrumen

Pengumpulan data utama dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para responden, sehingga pada penelitian ini kuesioner merupakan alat ukur utama dan merupakan kunci dari keabsahan dan keberhasilan dalam penelitian. Oleh karena itu, dibutuhkan alat ukur dengan pengukuran yang tepat, dapat diandalkan, serta konsisten. Untuk menjamin ketepatan dan konsistensi kuesioner, maka didalam penelitian ini diperlukan uji validitas serta uji reabilitas terhadap hasil kuesioner yang telah disebar.

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur (*measurement*) yang digunakan benar-benar mengukur apa yang ingin diukur (Malhotra, 2010). Sebuah indikator dapat dikatakan valid apabila indikator tersebut mampu mengukur apa yang ingin diukur oleh variabel / dimensi tersebut. Didalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan melakukan metode *factor analysis*. Karena masih memuat sebagian besar informasi yang terkandung dalam variabel asli atau peneliti terdahulu. Suatu alat ukur dapat dinyatakan valid ketika syarat-syarat dalam *factor analysis* terpenuhi.

Adapun syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam uji validitas antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.2 Uji Validitas

No.	Ukuran Validitas	Nilai Diisyaratkan
1.	<p><i>Kaiser Mayer Olkin (KMO)</i></p> <p>Digunakan untuk mengukur kuantitas (<i>adquency</i>) pada sebuah <i>sampling (Measuring of Sampling Adequency)</i>. Selain itu, KMO juga digunakan untuk mengukur tingkat kelayakan sebuah data didalam <i>Factor Analysis</i>. (Malhotra, 2010)</p>	<p>Nilai KMO ≥ 0.5</p> <p>Nilai KMO ≥ 0.5 mengindikasikan bahwa <i>Factor Analysis</i> telah memadai dalam hal jumlah sampel. Nilai KMO akan semakin baik jika mendekati angka 1. Perbaikan pada variabel perlu dilakukan jika nilai KMO kurang dari 0.5. (Malhotra, 2010)</p>
2.	<p><i>Bartlett Test of Sphericity.</i></p> <p>Merupakan Uji Statistik yang digunakan untuk menguji variabel hipotesis yang tidak berkolerasi pada populasi. (Maholtra, 2010)</p>	<p>Nilai Signifikan < 0.05</p> <p>Nilai <i>Significant</i> pada <i>Barlett's Test</i> yang kurang dari 0.05 menunjukkan adanya korelasi yang cukup antar variabel. (Hair <i>et al.</i>, 2010)</p>
3.	<p><i>Measure Sampling Adequency (MSA)</i></p> <p>Teknik MSA berfungsi untuk mengukur derajat dari interkorelasi</p>	<p>Nilai MSA ≥ 0.5</p> <p>Nilai MSA harus ≥ 0.5 baik secara keseluruhan maupun <i>individual</i></p>

No.	Ukuran Validitas	Nilai Diisyaratkan
	<p>dari beberapa variabel dan kelayakan dari sebuah <i>Factor Analysis</i>. (Hair <i>et al.</i>, 2010)</p>	<p><i>variable</i>. Variabel yang memiliki nilai $MSA \leq 0.5$ harus dihilangkan dari <i>factor analysis</i> satu per satu. Dimulai dari variabel yang memiliki nilai MSA terendah. (Hair <i>et al.</i>, 2010)</p>
4.	<p><i>Factor Loadings of Component Matrix</i> Merupakan besarnya korelasi suatu indikator dengan factor yang terbentuk. Tujuannya untuk menentukan validitas setiap indikator dalam mengkonstruksi setiap variabel. (Hair <i>et al.</i>, 2010)</p>	<p><i>Factor Loadings of Component Matrix</i> > 0.5 (Hair <i>et al.</i>, 2010)</p>

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa konsisten hasil pengukuran sebuah alat ukur (*measurement*) ketika akan digunakan berkali-kali (Malhotra, 2010). Uji reliabilitas menyajikan tingkat konsistensi dari berbagai responden terhadap sebuah point yang diukur, sehingga bersifat lebih akurat dalam mengukur sebuah tolak ukur. Variabel / dimensi yang dikatakan reliabel artinya yang sudah disusun pada model penelitian cukup layak, handal dan relevan untuk digunakan pada penelitian ini, serta dapat digunakan pada

penelitian-penelitian selanjutnya. Dalam mengukur dan mengidentifikasi reliabilitas, maka digunakan cronbach alpha (Hair et al., 2010).

Menurut George & Mallery (2003) dalam Gliem & Gliem (2003) memberikan *rules of thumb* untuk pengukuran reabilitas, sebagai berikut:

“ ... > 0.9 – Excellent, ... > 0.8 – Good, ... > 0.7 – Acceptable, ... > 0.6 – Quistionable, ... > 0.5 – Poor, and ... < 0.5 – Unceptable”.

Dari kriteria-kriteria tersebut, dapat diartikan bahwa sekurang-kurangnya nilai cronbach alpha tidak boleh kurang dari 0,5 dan tergolong baik jika nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,7. Peneliti menggunakan standar dan dapat diterima jika nilai > 0.5.

3.6.2 Structural Equation Modeling (SEM)

Structure Equation Modeling (SEM) merupakan teknik multivariat yang menggabungkan aspek-aspek dari faktor analisis dan regresi berganda yang memungkinkan peneliti untuk menguji serangkaian hubungan dependen terkait secara serentak pada variabel terukur, dengan kata lain SEM bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara beberapa variabel (Hair et al., 2010).

SEM digunakan karena penelitian ini mempunyai lebih dari 1 variabel endoogen, sehingga terdapat beberapa variabel yang harus dianalisis sekaligus. Oleh karena itu, akan lebih mudah diselesaikan dengan menggunakan SEM, karena SEM dapat me-running secara simultan atau secara bersamaan. SEM dapat melakukan serangkaian factor analysis dan regresi berganda dalam satu tahap. Selain itu, SEM juga dapat menggambarkan fenomena dalam dunia nyata. Karena

dalam dunia nyata, antara satu variabel ke variabel lainnya berpengaruh secara bersamaan dan tidak terpisah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa SEM dapat menjelaskan hubungan antara beberapa variabel sekaligus.

Dari segi metodologi, SEM memiliki beberapa peran yaitu diantaranya sebagai sistem persamaan stimulan, analisis kausal linier, analisis lintasan (*path analysis*), *analysis of covariance structure*, dan *structural model* (Hair et al., 2010).

Dalam penelitian ini, analisis hasil penelitian menggunakan metode SEM karena memiliki lebih dari satu variabel endogen, adanya dimensi pada 2 variabel (*Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*), dan kesalahan pada masing-masing observasi tidak diabaikan tetapi tetap dianalisis, sehingga SEM lebih akurat untuk menganalisa data kuesioner yang melibatkan persepsi. Software yang digunakan adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 23 untuk melakukan uji validitas, reabilitas, hingga uji hipotesis penelitian.

3.6.2.1 Variabel-Variabel Dalam SEM

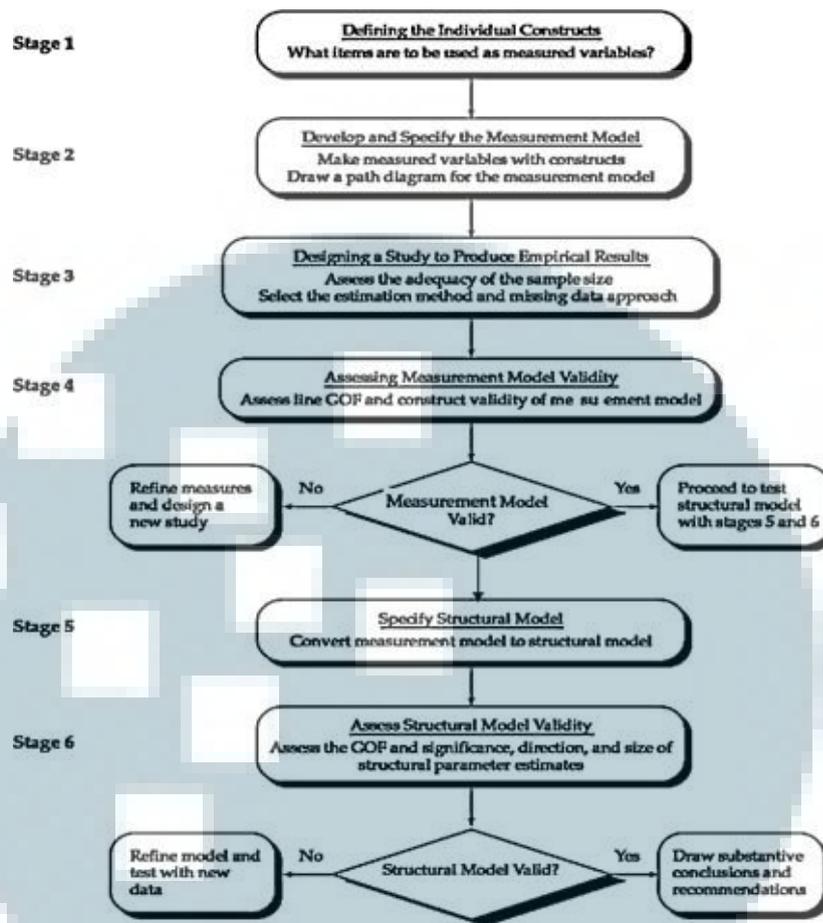
Dalam SEM dikenal dua jenis variabel yaitu variabel laten (*latent variables*) dan variabel terukur (*measured variables*) atau dapat disebut juga dengan variabel teramati (*observed variables*). Variabel laten merupakan konsep yang dihipotesisasi dan tidak teramati yang dapat direpresentasikan oleh variabel terukur atau teramati. Sedangkan variabel terukur merupakan variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris dan sering disebut sebagai *manifest variables* atau indikator yang dikumpulkan melalui berbagai metode pengumpulan data (Hair et al., 2010).

Terdapat dua jenis variabel laten, yaitu variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen merupakan variabel yang selalu muncul sebagai variabel bebas pada semua persamaan yang ada dalam model, variabel eksogen memiliki notasi matematik (“ksi”). Sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang terikat pada paling sedikit satu persamaan dalam model, meskipun disemua persamaan sisanya adalah variabel bebas, variabel endogen memiliki notasi matematik (“eta”) (Hair et al., 2010).

3.6.2.2 Tahapan Prosedur SEM

Terdapat 6 tahap proses keputusan pada SEM yang harus dilaksanakan peneliti untuk mengetahui apakah suatu model valid atau tidak valid, berikut 6 merupakan tahapan proses keputusan SEM:

UMMN



Sumber: Hair et al., (2010)

Gambar 3.8 Tahapan Proses SEM

Berdasarkan Gambar 3.8 pada penelitian ini, peneliti melalui 6 tahapan tersebut untuk melakukan uji structural equation modeling dengan prosedur sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masing-masing *construct* dan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing *construct* tersebut.
2. Membuat diagram measurement model atau model pengukuran.





variabel teramati / indikator) secara terpisah melalui evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas dari model pengukuran (Malhotra, 2010).

1. Evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model pengukuran

Construct validity adalah perpanjangan dari item tolak ukur yang mencerminkan theoretical latent construct dari item yang dibuat untuk mengukur setiap variabel. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap construct atau variabel latennya, jika muatan faktor standar atau standardized loading factor $\geq 0,50$. (Hair *et al.*, 2010).

2. Evaluasi terhadap reliabilitas (*reliability*) dari model pengukuran

Construct Reliability Value atau yang sering disebut konjungsi dengan SEM model merupakan sistem yang mengolah *factor loadings* dari setiap konstruksi dan menyimpulkan error variance dalam sebuah konstruksi (Hair *et al.*, 2010) Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Tingginya *construct reliability* mengartikan bahwa setiap tolak ukur yang konsisten menghasilkan latent construct yang sama.

Menurut Malhotra (2010) suatu variabel dapat dikatakan mempunyai reliabilitas baik jika:

- a. Nilai construct reliability (CR) $\geq 0,70$
- b. Nilai variance extracted (AVE) $\geq 0,5$

Menurut (Hair *et al.*, 2010) ukuran tersebut dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \Sigma e}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\Sigma \text{std.loading}^2}{\Sigma \text{std.loading}^2 + \Sigma e}$$

3.6.2.4 Testing Structural Relationship

Menurut Hair et al. (2010), model fit yang baik saja tidak cukup untuk mendukung teori structural yang diusulkan. Peneliti juga harus memeriksa estimasi parameter individu yang mewakili masing-masing hipotesis tertentu. Model teoritis dianggap valid jika :

1. Memiliki nilai standardized coefficient ≥ 0 yang berarti memiliki pengaruh yang positif dan ≤ 0 yang berarti memiliki pengaruh negatif.
2. Memiliki nilai p-value $\leq 0,05$, karena 95% merupakan tingkat keyakinan peneliti, sedangkan 5% adalah tingkat toleransi error. Jika p-value $\leq 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis didukung oleh data yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan karena tingkat error yang dimiliki masih dibawah 0,05 sehingga masih dapat ditoleransi. Namun jika p-value yang diperoleh diatas 0,05 maka hipotesis dinyatakan tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena memiliki error yang lebih besar, sehingga data tidak mendukung hipotesis yang telah dibuat.

3.6.2.5 Kecocokan Model Struktural (*Structural Model Fit*)

Hair et al. (2010) mengelompokkan GOFI (Goodness of Fit Indices) atau ukuran – ukuran GOF menjadi 3 bagian yaitu absolute fit indices (ukuran kecocokan absolut), incremental fit indices (ukuran kecocokan inkremental), dan parsimonious fit indices (ukuran kecocokan parsimoni).

1. Absolute fit indices digunakan untuk menentukan derajat prediksi model keseluruhan (measurement dan structural model) terhadap matriks korelasi dan kovarian.
2. Incremental fit indices digunakan untuk membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yang disebut sebagai null model atau independence model.
3. Parsimonious fit indices digunakan untuk mengukur kehematan model, yaitu model yang mempunyai degree of fit setinggi-tingginya untuk setiap degree of freedom.

Menurut Hair et al. (2010) uji structural model dapat dilakukan dengan mengukur goodness of fit model yang menyertakan dari kecocokan nilai berikut :

1. Nilai chi-square (χ^2) dengan degree of freedom (DF).
2. Satu kriteria absolute fit index (i.e. GFI, RMSEA, SRMR, Normed Chi-Square).
3. Satu kriteria incremental fit index (i.e. CFI atau TLI).
4. Satu kriteria goodness of fit index (i.e. GFI, CFI, TLI).
5. Satu kriteria badness of fit index (RMSEA, SRMR).

Ringkasan uji kecocokan dan pemeriksaan kecocokan secara lebih rinci dapat dilihat pada table berikut ini:



Tabel 3.3 *Goodness of Fit (GOF)*

FIT INDICES		CUTOFF VALUES FOR GOF INDICES					
		N < 250			N > 250		
		m ≤ 12	12 < m < 30	M ≥ 30	m < 12	12 < m < 30	M ≥ 30
Absolute Fit Indices							
1	Chi-Square (χ^2)	Insignificant p-values expected	Significant p-values even with good fit	Significant p-values expected	Insignificant p-values even with good fit	Significant p-values expected	Significant p-values expected
2	GFI	GFI > 0.90					
3	RMSEA	RMSEA < 0.08 with CFI ≥ 0.97	RMSEA < 0.08 with CFI ≥ 0.95	RMSEA < 0.08 with CFI > 0.92	RMSEA < 0.07 with CFI ≥ 0.97	RMSEA < 0.07 with CFI ≥ 0.92	RMSEA < 0.07 with RMSEA ≥ 0.90
4	SRMR	Biased upward, use other indices	SRMR ≤ 0.08 (with CFI ≥ 0.95)	SRMR < 0.09 (with CFI > 0.92)	Biased upward, use other indices	SRMR ≤ 0.08 (with CFI > 0.92)	SRMR ≤ 0.08 (with CFI > 0.92)
5	Normed Chi-Square (χ^2/DF)	$(\chi^2/DF) < 3$ is very good or $2 \leq (\chi^2/DF) \leq 5$ is acceptable					
Incremental Fit Indices							
1	NFI	0 ≤ NFI ≤ 1, model with perfect fit would produce an NFI of 1					
2	TLI	TLI ≥ 0.97	TLI ≥ 0.95	TLI > 0.92	TLI ≥ 0.95	TLI > 0.92	TLI > 0.90
3	CFI	CFI ≥ 0.97	CFI ≥ 0.95	CFI > 0.92	CFI ≥ 0.95	CFI > 0.92	CFI > 0.90
4	RNI	May not diagnose misspecification well	RNI ≥ 0.95	RNI > 0.92	RNI ≥ 0.95, not used with N > 1,000	RNI > 0.92, not used with N > 1,000	RNI > 0.90, not used with N > 1,000
Parsimony Fit Indices							
1	AGFI	No statistical test is associated with AGFI, only guidelines to fit					
2	PNFI	0 ≤ NFI ≤ 1, relatively high values represent relatively better fit					

Sumber: Hair *et al.*, (2010)