

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS*
(Studi Empiris pada Novotel Semarang)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**LIA WITASARI
NIM. C4 A006 457**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
TURNOVER INTENTIONS
(Studi Empiris pada Novotel Semarang)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**LIA WITASARI
NIM. C4 A006 457**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**



Sertifikasi

Saya, *Lia Witasari*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Desember 2009

Lia Witasari

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa

tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
TURNOVER INTENTIONS
(Studi Empiris pada Novotel Semarang)**

yang disusun oleh Lia Witasari, NIM C4 A006 457
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 9 Desember 2009

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si

Semarang, 9 Desember 2009
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**Pelajarilah Ilmu, karena mempelajarinya karena Allah adalah khasyah,
Menuntutnya adalah ibadah, mempelajarinya adalah Tasbih, mencarinya adalah
Jihad, Mengajarkannya kepada orang yang tidak mengetahui adalah Shadaqah,
menyerahkan kepada ahlinya adalah Taqarrub. Ilmu adalah teman dekat dalam
kesendirian dan sahabat dalam kesunyian.**

- Muadz bin Jabal Radhiyallahu anhu –

Kupersembahkan untuk:

Suamiku tercinta

Mama dan papa terkasih

Adik-adikku tersayang

ABSTRACT

Turnover intentions in hospitality industry is a signal of the employee turnover in the industry. The company shall give a serious attention because a high turnover within a company can interrupt activities and productivities. Beside, turnover can also create instability and uncertainty of employee condition. According to the above, the researcher argues that it is necessary to have a further examination about the relationship between job satisfaction and organizational commitment, and turnover intentions in the hospitality industry.

The deep theory analysis of variables affecting turnover intentions brings the researcher to develop a research model consisting of three variables which are job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions as well as three research hypotheses. Data of job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions is obtained through interviews using questionnaires to 142 respondents who are employees of the Novotel Hotel. Then, data is analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) Technique of Analysis.

The result of the three research hypotheses test using SEM shows that job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant effect on turnover intentions, and job satisfaction statistically proven that it does not have any significant effect on turnover intentions.

Based on that results, therefore the research questions are solved. That turnover intentions is affected by organizational commitment. Therefore, in order to push the turnover intentions in a low number, the management need to take efforts to improve the organizational commitment of the employees.

Keywords : job satisfaction, organizational commitment, turnover intention

ABSTRAKSI

Turnover intentions pada industri perhotelan (*hospitality industry*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan dalam industri tersebut. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas. Selain itu *turnover* juga dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan *turnover intentions* karyawan pada industri perhotelan.

Hasil analisis teori yang mendalam mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap *turnover intention* telah mengantarkan peneliti untuk mengembangkan sebuah model penelitian yang terdiri dari tiga variabel yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* serta tiga hipotesis penelitian. Data mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* diperoleh melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner kepada 142 responden karyawan hotel Novotel. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil pengujian ketiga hipotesis penelitian dengan menggunakan SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijawab. Bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Oleh karena itu, untuk menurunkan *turnover intention* maka manajemen perlu melakukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya.

Kata kunci : kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT dan Rasul-Nya atas segala limpahan berkah, rahmat dan hidayahnya kepada penulis sehingga tesis yang berjudul :

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* (Studi Empiris pada Novotel Semarang)

dapat diselesaikan dengan baik.

Terselesaikannya karya ini tentu saja tak lepas dari peran dan bantuan banyak pihak yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, masukan, maupun saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini pula penulis tak lupa menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta seluruh staf pengajar, karyawan dan karyawan yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan hingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku Pembimbing Utama dan Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si, selaku Pembimbing Anggota yang telah mencurahkan perhatian dan bimbingan sejak awal penulisan tesis ini hingga selesai.
3. Suamiku tercinta, mama dan papa terkasih serta adik-adikku tersayang atas segala do'a, dukungan, dorongan dan pengertiannya selama penulis menjalani studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang semoga pencapaian ini dapat memberikan kebanggaan untuk kalian semua.
4. Manager Hotel Novotel Semarang yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Hotel Novotel Semarang .
5. Seluruh responden karyawan / karyawan Hotel Novotel Semarang yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjawab kuesioner penelitian
6. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut serta memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu terlepas dari segala kekurangan, semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan.

Semarang, Desember 2009
Penulis

Lia Witasari

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikatsi.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto / Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Kegunaan Penelitian	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Konsep-konsep Dasar	15
2.2.1 Intensi Keluar (<i>Turnover Intensions</i>)	15
2.2.2 Kepuasan Kerja	19
2.2.3 Komitmen Organisasional	25
2.2 Pengembangan Kerangka Berfikir Manajerial	30
2.3 Penelitian-penelitian Terdahulu	36
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	39
2.5 Dimensional Variabel	40
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Pengumpulan Data	46
3.2 Populasi dan Sampel	47
3.3 Metode Pengumpulan Data	48
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	49
3.5 Teknik Analisis Data	50

BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1	Analisis Deskriptif	68
4.2	Konfirmatori Analisis	71
4.3	Analisis Full Model	82
4.4	Pengujian Hipotesis	89
4.5	Analisis Pengaruh atas <i>Dirrect Effect, Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i>	89
4.6	Pembahasan	91
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Kesimpulan	98
5.2	Implikasi Teoritis	100
5.3	Implikasi Manajerial	101
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	103

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Rata-rata <i>Turnover</i> Karyawan Novotel Semarang Tahun 2005 – 2009	4
Tabel 1.2	Data <i>Turnover</i> Karyawan per Bulan Novotel Semarang Tahun 2005 – 2009	4
Tabel 2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu tentang <i>Turnover Intentions</i>	38
Tabel 3.1	Dimensi dan Indikator Konstruk Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intentions</i>	56
Tabel 3.2	Konversi Diagram Path dalam Model Matematik	60
Tabel 3.3	Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness-of-fit Index</i>) ..	66
Tabel 4.1	Deskripsi Umur Responden	68
Tabel 4.2	Deskripsi Jenis Kelamin Responden	69
Tabel 4.3	Deskripsi Pendidikan Responden	70
Tabel 4.4	Deskripsi Masa Kerja Responden	71
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Kepuasan Kerja	73
Tabel 4.6	<i>Regression Weight</i> Variabel Kepuasan Kerja	74
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Komitmen Organisasional	77
Tabel 4.8	<i>Regression Weight</i> Variabel Komitmen Organisasional	78
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel <i>Turnover Intentions</i>	80
Tabel 4.10	<i>Regression Weight</i> Variabel <i>Turnover Intentions</i>	81
Tabel 4.11	<i>Goodness Of Fit Test Full Model</i>	84
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas Data	85
Tabel 4.13	Hasil Analisa Outliers Univariat	86
Tabel 4.14	Pengujian Hipotesis	88
Tabel 4.15	Standardized <i>Direct Effects</i>	90
Tabel 4.16	Standardized <i>Indirect Effects</i>	90
Tabel 4.17	Standardized <i>Total Effects</i>	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intentions</i>	40
Gambar 2.2	Model Variabel Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	42
Gambar 2.3	Model Variabel Komitmen Organisasional (<i>Organizational Commitment</i>)	44
Gambar 2.4	Model Variabel Intensi Keluar (<i>Turnover Intention</i>)	45
Gambar 3.1	Diagram Alur	58
Gambar 4.1	Analisis Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja	72
Gambar 4.2	Analisis Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional	75
Gambar 4.3	Analisis Konfirmatori Variabel <i>Turnover Intention</i>	79
Gambar 4.4	Pengujian Model Penelitian dengan Indikator Tunggal (<i>Composite</i>)	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2006). Hal tersebutlah yang membuat para pebisnis hotel sadar akan nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia. Dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada. Mereka harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, mengembangkan karyawan yang paling dekat dengan budaya hotel dan performa yang dikehendaki, serta mempertahankan karyawan berkualitas (Pophal, 2006).

Disinilah dituntut adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah bisnis hotel. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting disebuah organisasi. Organisasi perlu *me-manage* sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis et al., 2003).

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam industri perhotelan (*hospitality industry*). *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah

(*turnover intentions*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Woods dan Macaulay (1989) menjelaskan bahwa *turnover* yang tinggi pada *hospitality industry* dapat mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan harus mempelajari keahlian yang baru. Rousseau (1984) menambahkan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian; biaya tidak langsung misalnya biaya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru; dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Turnover karyawan juga terjadi pada salah satu *International Chain Hotel*

berbintang 5 (lima), Novotel Semarang yang berlokasi di Jl. Pemuda Semarang. Novotel Semarang yang didirikan pada bulan Mei 2005 merupakan salah satu *Accor Group Hotel* yang memiliki \pm 250 karyawan. Dari jumlah karyawan tersebut, 40% adalah karyawan *out-sourcing*, karyawan *casual* dan karyawan magang. Sedangkan 60% adalah karyawan yang langsung direkrut dan diseleksi langsung oleh manajemen Novotel Semarang, dan kemudian disebut sebagai karyawan tetap. Seluruh karyawan tetap Novotel Semarang akan digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Perekrutan karyawan di hotel tersebut adalah dengan sistem kontrak. Karyawan dikontrak untuk bekerja selama 2 (dua) tahun, dengan masa percobaan 3 – 6 bulan dan setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap, tetap dalam posisi kontrak sebagai karyawan atau diadakan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan tersebut. Sistem seperti inilah yang merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang relatif tinggi pada perusahaan tersebut.

Berikut adalah nilai prosentase (%) *turnover* karyawan Novotel Semarang tahun 2005 - 2009, yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut :

Tabel 1.1.
Data Rata-rata *Turnover* Karyawan Novotel Semarang
Tahun 2005 – 2009

2005			2006			2007			2008			2009			Rata2 Keluar (%)
Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	
161	10	6.21	211	52	24.64	193	107	55.44	153	67	43.79	142	32	22.54	31.16

Sumber : Departemen HRD Novotel Semarang

Tabel 1.2.
Data *Turnover* Karyawan per Bulan Novotel Semarang
Tahun 2005 – 2009

Bulan	2005			2006			2007			2008			2009		
	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)	Jml	Out	(%)
Jan	-	-	-	204	3	1,47	218	9	4,13	167	12	7,19	146	4	2,78
Feb	-	-	-	204	3	1,47	217	7	3,23	165	2	1,21	144	8	5,56
Mar	-	-	-	205	4	1,95	216	9	4,17	165	-	-	139	7	5,04
April	39	-	-	202	7	3,46	193	29*	15,03	161	8	5,07	141	8	5,67
May	143	-	-	204	3	1,47	193	8	4,15	158	6	3,80	141	5	3,55
Jun	160	1	0,63	203	5	2,46	190	9	4,74	158	7	4,43	-	-	-
Jul	174	-	-	217	4	1,84	185	10	5,41	152	6	3,95	-	-	-
Aug	175	3	1,71	221	6	2,71	189	4	2,12	148	5	3,38	-	-	-
Sep	176	3	1,70	218	6	2,75	183	8	4,37	145	5	3,49	-	-	-
Oct	186	1	0,54	219	4	1,83	180	6	3,33	137	6	4,38	-	-	-
Nov	199	-	-	220	2	0,91	178	5	2,81	141	3	2,13	-	-	-
Dec	200	2	0,01	219	5	2,28	179	3	1,68	143	7	4,90	-	-	-
Total	161	10	6,21	211	52	24,64	193	107	55,44	153	67	43,79	142	32	22,54

Sumber : Departemen HRD Novotel Semarang

* Turnover terbesar

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa sejak April 2005 (awal berdirinya Novotel Semarang) sampai dengan Mei 2009, angka *turnover* karyawan Novotel Semarang tergolong tinggi. Tahun 2007 mengalami peningkatan pesat dari tahun 2006 sampai dengan 30,80 %. Khususnya pada bulan April 2007, angka *turnover* karyawan sampai dengan 15,03 %. Dan terhitung dari April 2005 sampai dengan Mei 2009, karyawan Novotel Semarang yang keluar mencapai angka 268 orang (31,16 %) dari keseluruhan karyawan.

Walaupun belum mencapai setengahnya, angka *turnover* tinggi yang terjadi di salah satu hotel bintang lima dengan standar internasional ini cukup mengundang perhatian. Suatu perusahaan besar pada industri perhotelan (*hospitality industry*) bisa mengalami *turnover* karyawan yang tinggi. Padahal dengan nama yang besar dan citra perusahaan yang tergolong baik, Novotel Semarang seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover* yang rendah. Apalagi Novotel Semarang merupakan salah satu *International Chain Hotel* dari *Accor Group Management* yang merupakan *hospitality industry group* ternama di dunia dengan reputasi yang baik, dan selalu mampu menciptakan program-program menarik yang dapat mendukung kebutuhan karyawannya.

Dalam menciptakan karyawan yang berkualitas dan mempunyai komitmen pada perusahaan, Accor menciptakan suatu program karyawan bernama '*quality-circle program*', yang merupakan wadah *consultant and management organization* bagi *top management* dan karyawan Accor Group di seluruh dunia. Anggota yang boleh bergabung dalam program ini hanyalah para manajer yang berfungsi sebagai wakil hotel yang akan membawa informasi maupun masalah untuk dibahas dalam forum program ini, dan kemudian membawa hasilnya kembali ke hotel untuk diterapkan di sana. Efektifitas dari *quality-circle program* antara lain mampu membantu *top management* dan karyawan pada masing-masing hotel dalam mengatasi masalah, pertukaran informasi antar sesama hotel, menciptakan karyawan hotel yang berkomitmen tinggi dan mencegah terjadinya *turnover* karyawan (Orly, 1988).

Selain itu, Accor juga membangun sekolah khusus dalam *hospitality industry* untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan hotel. Sehingga karyawan merasa bangga menjadi bagian dari manajemen Accor. Maka, dapat diprediksi bahwa karyawan Accor akan merasa puas dan mau berkomitmen pada hotel, sehingga angka *turnover* karyawan menjadi rendah.

Namun kenyataan berbanding terbalik, dan reputasi Novotel Semarang dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik menjadi pertanyaan. Apa yang menyebabkan karyawan Novotel Semarang ingin keluar dari perusahaan dan bahkan telah meninggalkan perusahaan. Dan seberapa besar tingkat kepuasan dan komitmen karyawan Novotel Semarang yang sedang bekerja di situ terhadap perusahaan tersebut.

Disadari atau tidak, keinginan berpindah karyawan (*turnover intentions*) Novotel Semarang yang berujung pada keluarnya karyawan membawa dampak negatif bagi perusahaan. Sebab disamping dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian

terhadap kondisi tenaga kerja, juga peningkatan biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* juga mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman dan ini berarti Novotel Semarang perlu melatih kembali karyawan baru (Woods dan Macaulay, 1989). Hal ini berdampak pada terganggunya operasi Novotel Semarang, sehingga menimbulkan kerugian dari sisi moral maupun *financial*.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada *hospitality industry* dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa penelitian dan literatur menunjukkan bahwa *intention to leave* atau *turnover intentions* mengacu pada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam perilaku nyata (Pasewark dan Strawser, 1996). Keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (DeMicco dan Reid, 1988).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006). Dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai “memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang” (Vroom, 1964). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar individu pada industri perhotelan (*hospitality industry*). Karyawan hotel dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya

dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah (DeMicco dan Reid, 1988).

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Hullin et al., 1985). Selain itu, ketidakpuasan kerja seorang karyawan juga menimbulkan berbagai masalah, seperti meningkatnya tingkat absen karyawan, perilaku kerja pasif serta dapat merusak atau mengganggu kinerja pekerja lain (DeMicco dan Reid, 1988).

DeMicco dan Reid, (1988), menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan penyebab langsung seorang karyawan pada *hospitality industry* mengambil keputusan untuk keluar dari hotel. Kepuasan kerja merupakan hal penting bagi suatu hotel, karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung mempromosikan hotelnya sebagai tempat yang baik dan menyenangkan untuk bekerja. Selanjutnya peningkatan reputasi hotel tersebut akan menarik para pelamar kerja baru kepada perusahaan. Kepuasan kerja juga meningkatkan produktivitas kelompok atau organisasi melalui peningkatan kerja sama tim dan komunikasi.

Oleh karena itu, para pengusaha maupun manajemen hotel dituntut untuk lebih memperhatikan dan memahami hal-hal yang diinginkan karyawannya. Apalagi dalam persaingan pada pasar tenaga kerja perhotelan, dimana para karyawannya sudah memiliki pengetahuan dan keahlian khusus dalam menangani semua pekerjaan *hospitality industry*. McCleary dan Weaver (1988) menyebutkan bahwa ada 16 (enam belas) kategori yang harus dipahami manajemen SDM hotel dalam mengelola sumber daya manusianya. Keenambelas kategori tersebut antara lain kesempatan promosi, pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, kondisi kerja, apresiasi, *job security*, *training program*, loyalitas personal, gaji dan tunjangan yang baik, rekan kerja, supervisi, lokasi

kerja, jam kerja, keinginan untuk menjadi bagian dari perusahaan hotel dan simpati dalam membantu karyawan menyelesaikan masalah. Dengan begitu, kepuasan kerja karyawan hotel pun semakin meningkat.

Penyebab lain dari adanya keinginan berpindah karyawan adalah menurunnya tingkat komitmen organisasi dari karyawan. Dalam penelitian Meyer et al., (1993) ditunjukkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turnover* yang semakin rendah. Komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resources management* (HRM). Pengertian komitmen itu sendiri berkembang tidak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di organisasi dalam jangka waktu lama, tetapi lebih dari itu, karyawan mau memberikan yang terbaik dan bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap organisasi. Apabila kepuasan kerja lebih merefleksikan respon seorang pekerja terhadap pekerjaan atau beberapa aspek dalam pekerjaannya dimana aktivitas harian mungkin akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, maka komitmen organisasi bersifat lebih luas, yaitu mencerminkan respon afektif seorang pekerja kepada organisasi secara keseluruhan (DeMicco dan Reid, 1988).

Komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi organisasi, khususnya pada *hospitality industry*, karena komitmen organisasional disinyalir sebagai prediktor yang lebih baik bagi *turnover intentions* dibandingkan dengan kepuasan kerja. Seorang individu masuk ke dalam suatu organisasi dengan bermacam kebutuhan, keinginan dan kemampuan, dan mereka berharap dapat menemukan sebuah lingkungan kerja dimana individu tersebut dapat menggunakan kemampuan serta memenuhi berbagai macam kebutuhan dasarnya. Saat individu tersebut menemukan peluang-peluang tersebut dalam pekerjaannya, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, saat

perusahaan gagal memberikan pemenuhan kebutuhan, maka komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat *turnover intentions* rendah dan tingkat absensi rendah (DeMicco dan Reid, 1988).

Lee et al., (1992) menambahkan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat bagi *voluntary turnover*. Adanya kecenderungan komitmen sebelum memasuki organisasi akan berhubungan positif dengan komitmen awal (sebelum memasuki organisasi) dan komitmen berikutnya (setelah masuk organisasi) akan berhubungan negatif dengan *voluntary turnover* sehingga kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh oleh komitmen pada tahap awal memasuki organisasi (Lance dan Vandenberg, 1992).

Dalam penelitiannya, Anis et al., (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan bersama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Andini (2006) dalam penelitiannya menemukan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan tersebut.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. *Turnover* karyawan dapat menelan biaya yang tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menguranginya sampai pada tingkat-tingkat yang dapat diterima. Namun demikian, mempertahankan tingkat perputaran sebesar nol adalah tidak realistis dan bahkan tidak dikehendaki.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti di atas,

penelitian ini akan melakukan pengujian kembali terhadap beberapa faktor yang diprediksi berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

1.2. Rumusan Masalah

Turnover intentions pada industri perhotelan (*hospitality industry*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan dalam industri tersebut. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas. Selain itu *turnover* juga dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover* karyawan. Faktor eksternal adalah pasar tenaga kerja dan faktor institusi (internal) adalah kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya (Zeffane, 1994). *Turnover intentions* terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (DeMicco dan Reid, 1988).

Pada data yang tersedia terdapat indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional pada Novotel Semarang. Karyawan cenderung mengeluh dengan aturan-aturan yang ditetapkan Novotel Semarang, sehingga mereka cenderung melirik adanya peluang pekerjaan yang lain di luar.

Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan *turnover intentions* karyawan pada industri perhotelan. Hal ini dikarenakan peneliti melihat minimnya penelitian yang membahas tentang fenomena *turnover* pada industri

perhotelan yang disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian-penelitian yang ada pun tidak terlalu signifikan dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan pada industri perhotelan, dan yang terjadi adalah sebaliknya *turnover* karyawan semakin meningkat. Peneliti hanya menemukan beberapa penelitian yang dilakukan DeMicco dan Reid (1988); Woods dan Macaulay (1989); McCleary dan Weaver (1988) pada *hospitality industry* di U.S. yang dipusatkan pada sampel tenaga kerja perhotelan. Sedangkan penelitian lain seperti yang ditemukan Ghiselli et al., (2001) pada *hospitality industry* di U.S. lebih mengarah pada bidang *food-service*, bukan perhotelan. Pavesic dan Brymer (1990) juga lebih menekankan pada kebutuhan-kebutuhan para manajer muda sebagai karyawan pada *hospitality industry*, tanpa mencari pengaruh kausalitas antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intentions*.

Selain itu, peneliti melihat bahwa dari penelitian-penelitian yang ada masih sangat sedikit para peneliti menggunakan dimensi-dimensi kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara lengkap dengan tingkat pengukuran *second order* seperti yang digunakan peneliti dalam penelitian ini. Dengan demikian pertanyaan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* ?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab meningkatnya intensi keluar (*turnover intentions*) pada perusahaan akhir-

akhir ini dan menganalisa faktor tersebut antara lain pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover* karyawan, yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intentions*.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* karyawan, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian *turnover intentions* karyawan di Indonesia.
2. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan dalam menghadapi dan memahami masalah *turnover* karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep-konsep Dasar

2.1.1. Intensi Keluar (*Turnover Intentions*)

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Intensi keluar (*turnover intentions*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan

keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998).

Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi/ perusahaan tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (Woods dan Macaulay, 1989).

Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Lum et al., (1998) bahwa keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Zeffane (1994) mengungkapkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja; dan faktor institusi (internal), yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Dalam penelitiannya, Andini (2006) mengumpulkan beberapa studi yang telah mengevaluasi peranan *turnover intentions*, yaitu :

1. Fishbein & Ajzein, (1975), dan Ancok (1985), menjelaskan bahwa masalah *turnover* itu sendiri sebagai wujud nyata dari *turnover intentions* yaitu niat seseorang untuk

melakukan suatu perilaku tertentu yang dapat mengganggu efektivitas jalannya organisasi.

2. Fishbein (1967) dan Newman (1974) menjelaskan bahwa *turnover intentions* menunjukkan perilaku niat untuk tetap (*stay*) atau meninggalkan (*leave*) organisasi secara konsisten berhubungan dengan perpindahan pekerjaan (*turnover*).
3. Mobley, horner dan Hollingsworth (1978), *turnover intentions* (niat berpindah) diantara para pegawai mempunyai korelasi yang kuat dengan *intention to quit* (niat untuk keluar), *job search* (pencarian pekerjaan) dan *thinking of quit* (memikirkan keluar).
4. Pasewark & Strawser (1996) menjelaskan bahwa *turnover intentions* mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata.
5. Mobley, Griffeth, Hand dan Meglino (1979) berpendapat bahwa *turnover intentions* (niat berpindah) seseorang dapat memberikan penjelasan tentang pandangan dan evaluasi pekerjaan seseorang.

Para peneliti menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover*, antara lain; *job attitude, personality, biodemographic, economic factors, personal factors, job characteristics, rewards system, supervisory* dan *group relations*. Mereka juga telah melakukan beberapa usaha untuk mengusulkan model konseptual proses. Meskipun secara rinci berbeda-beda, secara umum dinyatakan sebagai fungsi negatif dan *job attitude* yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menjamin diri

sendiri untuk mendapat pekerjaan di luar perusahaan tempat bekerja saat ini (Steers & Mowday, 1981; dalam Triaryati, 2002).

Model konseptual mengenai *turnover* ditawarkan oleh Mobley (1997), *intention to leave* mungkin menunjukkan langkah logis berikutnya setelah seseorang mengalami ketidakpuasan dalam proses penarikan diri (*withdrawal*). Proses keputusan penarikan diri (*withdrawal*) menunjukkan bahwa *thinking of quitting* merupakan logis berikutnya setelah mengalami ketidakpuasan dan bahwa *intention to leave* diikuti oleh beberapa langkah lainnya, yang menjadi langkah-langkah akhir sebelum *actual quitting*.

Ada 2 (dua) macam model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu :

1. Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*), biasa disebut mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri secara sementara. Hanisch dan Hulin, 1985 (dalam Mueller, 2003) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan akan melakukan beberapa kombinasi perilaku seperti tidak menghadiri rapat, tidak masuk kerja, menampilkan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya secara psikologis dari pekerjaan yang dihadapi.
2. Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*), biasanya karyawan benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen. Dapat dilakukan dengan proses pencarian kerja baru, sebagai variabel antara pemikiran untuk berhenti bekerja atau keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan (Hom & Griffeth, dalam Mueller, 2003).

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2003). Definisi ini tidak dapat diartikan sebagai suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbin (2003) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja dipengaruhi karena adanya beberapa faktor. Pertama faktor individu, dimana kepuasan kerja dipengaruhi usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya. Kedua, faktor pekerjaan, dimana kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain. Dan ketiga, faktor organisasional, yakni kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan (Robbin, 2006).

Adapun faktor lain dalam organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja menurut Nahusona et al., (2004) adalah motivasi dan kejelasan peran. Motivasi ini antara lain dipengaruhi oleh tingkat gaji dan fasilitas yang didapatkan, kenaikan pangkat dan penghargaan, kemungkinann untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan,

pengaruh supervisor atau pemimpin dimana kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi dengan cara kerja supervisor yang efektif. Sedangkan kejelasan peran dipengaruhi oleh tugas yang diberikan pada karyawan (otonomi tugas), apabila terlalu berat ataupun ringan akan mengakibatkan ketidakserasian kerja sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan kemampuannya secara maksimal.

Sebaliknya menurut S. Sararaks dan R. Jamaluddin (1997) dalam penelitiannya di Malaysia bahwa faktor utama ketidakpuasan kerja adalah status ekonomi, kemungkinan berkembangnya karir dan tantangan, dan beban kerja yang diterima.

Luthans (1998) mengemukakan terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapannya; kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. Sedangkan Hulin et al., (1959) mengungkapkan lima dimensi yang mencerminkan karakteristik penting tentang kerja yang ditanggapi karyawan secara efektif, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi (pengawasan) dan rekan kerja.

Hal tersebutlah yang kemudian dijelaskan Luthans (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* secara rinci sebagai dimensi terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga dimensi sebelumnya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas

pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

Kelima dimensi tersebut di atas, digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja, dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Disamping itu, terdapat juga lima model kepuasan kerja yang menonjol yang akan menggolongkan penyebabnya dan dapat digunakan sebagai ukuran kepuasan kerja, antara lain (Kreitner & Kinicki, 2003) :

1. Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya.
2. Ketidakcocokan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seorang akan tidak puas.
3. Pencapaian nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.
4. Persamaan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja.
5. Komponen watak/ genetik, menjelaskan bahwa secara khusus model ini didasarkan bahwa kepuasan kerja sebagai fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

Dari sudut pandang masyarakat dan karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, memelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan sedikit keluhan dan menurunkan tingkat stres (Luthans, 2006)

Selain itu, karyawan akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan keinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Moblely, 1979).

2.1.3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk uni-dimensi/ satu dimensi (Porter et al., 1974). Namun demikian, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi atau sumber-sumber. Menurut Meyer et al., (1991) dimensi berganda komitmen organisasional mempunyai hubungan yang berbeda terhadap maksud *turnover* dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keadaan dalam mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara kanggotaannya dalam organisasi tersebut (Blau dan Boal, 1986; dalam Ardiansah et al., 2003).

Luthans (2006) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Steers, 1995 (dalam Nahusona et al., 2004), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya. Dengan demikian, komitmen organisasi mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Meyer et al., (1991) menggolongkan multidimensi dari komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Hackett et al., 1994).

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia

meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*).

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Sementara itu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki

karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

Jenis komitmen organisasi dari Mowday et al., (1974) yang dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi, yang memiliki 2 komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku, yang masing-masing dijabarkan sebagai berikut :

1. Sikap, mencakup :

- a) Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dan pegawai. Pegawai berkomitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2. Kehendak untuk bertindak laku, adalah :

- a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha, tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.
- b) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Berdasarkan penelitian yang ada, Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

2.2. Pengembangan Kerangka Berfikir Manajerial

2.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan, tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera, sedangkan komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr, 1983). Pekerja mungkin hanya sementara tidak menyenangi pekerjaannya, tetapi tetap komitmen dengan organisasinya. Menurut Gregson (1992), kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2003). Harapan-harapan yang terpenuhi tersebut dapat mengarah pada adanya suatu komitmen individu dengan

organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Luthans, 2006).

Banyak penelitian yang menemukan adanya keterkaitan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, walaupun hasilnya tidak selalu konsisten. Mathiew (1998) menyatakan kepuasan kerja mendahului variabel komitmen organisasional, sedangkan Bateman dan Strasser (1984) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. William dan Hazzler (1986) menunjukkan hubungan timbal balik antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan Curry et al., (1986) menunjukkan tidak ada keterkaitan sebab akibat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional atau sebaliknya.

Para ahli terdahulu menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi (puas), maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasi.

Dua penelitian lain yang dilakukan pada *hospitality industry* menemukan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Demicco dan Reid (1988) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan kerja bukanlah

merupakan penyebab langsung terjadinya kemangkiran karyawan, kinerja yang rendah maupun *turnover* karyawan, tetapi kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasional, dimana jika kepuasan kerja rendah maka akan menurunkan tingkat komitmen organisasinya. Hal yang hampir sama dikemukakan Chen (2007) bahwa upaya manajemen sumber daya manusia dalam memperbaiki kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut.

Lam and Zhang (2003) menjelaskan bahwa harapan atau keinginan karyawan yang terwujud dapat menciptakan suatu kepuasan kerja pada diri karyawan itu sendiri. Hal tersebutlah yang merupakan faktor positif meningkatnya suatu komitmen organisasi. Sebelumnya Bartol (1979); Riecher (1985); Johnson et al., (1990) dalam Brown and Peterson (1993) juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Penelitian terhadap perilaku organisasional menyimpulkan bahwa setidaknya ada 2 (dua) sumber komitmen organisasional yang berbeda, yaitu komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Dimensi berganda komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1991), mempunyai hubungan yang berbeda terhadap maksud *turnover* dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Hasil penelitian Ketchand dan

Strawser (1997) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi komitmen organisasional mempunyai efek pembeda dengan konsekuensi organisasional, yaitu kepuasan kerja dan *turnover intentions*.

Bukti riset yang dilakukan Hom, Katerberg dan Hulin, 1979 (dalam Ardiansah, Anis & Sutapa, 2003) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional baik dengan kemangkiran maupun tingkat keluarnya karyawan. Komitmen organisasional agaknya merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi secara keseluruhan daripada kepuasan kerja (Porter et al., 1974). Mathieu dan Zaiac (1990) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan berbagai hasil seperti tingginya kinerja, rendahnya tingkat keluarnya karyawan, dan rendahnya tingkat kemangkiran karyawan.

Dunham et al., (1994) dan Heckett et al., (1994) menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen afektif dan *turnover intentions* karyawan daripada hubungan antara komitmen berkelanjutan dengan *turnover intentions* karyawan. Meyer et al., (1993) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan dengan *turnover intentions* karyawan. Diperkuat oleh Jenkins et al., (1992) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan penurunan *turnover intentions*, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan negatif dengan *turnover intentions* karyawan.

Penelitian lainnya, hasil penelitian Bedian dan Achilles (1981); Netemeyer et al., (1990); Sager (1994); Johnson et al., (1990) yang digunakan Grant et al., (2001) sebagai dukungan penelitian, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasional diharapkan akan menurunkan maksud dan tujuan karyawan untuk

meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Dengan demikian, Grant et al., (2001) menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan *turnover intentions*. *Turnover intentions* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H₂: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intentions.

2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions*

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Andini, 2006).

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala

penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Kepuasan kerja dihubungkan secara negatif dengan keinginan berpindah karyawan, tetapi kolerasi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran (Brayfield dan Crocket, 1997).

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Rivai, 2001).

Banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lum et al., (1998); Johnson (1987); Yuyetta (2002) dan Tett & Meyer (1993) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan. Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Studi lainnya yang dikemukakan Kalbers dan Fogarty (1995) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *turnover intentions* mempunyai hubungan negatif.

Tan and Iqbaria (1994) menemukan bukti empiris pada profesional sistem informasi yang sering diindikasikan memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang rendah, sehingga *keinginan berpindah* profesional tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan profesional lainnya. Hal tersebut mendukung penelitian Passewark dan Strawser (1996) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan *keinginan berpindah* mempunyai

pengaruh langsung dan memiliki hubungan negatif.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intentions.

2.3. Penelitian-penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Chen (2007), pada penelitiannya yang berjudul “*Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry*” menggunakan *service orientation*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif terhadap komitmen organisasional.

Grant et al., (2001), dengan menggunakan keinginan berpindah karyawan sebagai variabel dependen serta komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik sebagai variabel independen, melakukan penelitian pada beberapa *sales people*. Penelitian dengan mengangkat judul “*The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes and work outcomes of salespeople*” menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan negatif terhadap tingkat *turnover intentions* dari perusahaan.

Pada penelitiannya, Meyer et al., (1993) menggunakan variabel penelitian tiga komponen komitmen organisasional (komitmen *affective*, komitmen *continuance* dan komitmen normatif), kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan (*turnover intentions*). Penelitian dengan judul “*Commitment to organizations and occupation :*

Extention and test of a three component conceptualization” menunjukkan hasil bahwa baik komitmen *affective* maupun komitmen *continuance* berhubungan negatif dengan maksud *turnover*.

Penelitian lain yang dilakukan Meyer and Tett (1993), berjudul “*Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Findings*”, menunjukkan hasil yang kurang lebih sama dengan yang dilakukan sebelumnya. Variabel yang digunakan kepuasan kerja, komitmen organisasional, *turnover intentions* karyawan dan *turnover*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara independen mempunyai kontribusi besar terhadap *turnover intentions* karyawan dan akhirnya membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Indriantoro dan Suwandhi (1992), dengan menggunakan beberapa variabel antara lain, keinginan berpindah karyawan, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepercayaan organisasi, *job insecurity*, konflik peran, ketidakjelasan peran, perubahan organisasi, dan *locus of control*, menguji kembali model penelitian yang dilakukan oleh Pasewark and Strawser (1996). Penelitian yang mengambil *sample* pada kantor akuntan publik, menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

Terakhir, pada penelitiannya, Chen et al., (2004) menggunakan variabel penelitian karir, pengembangan karir, kepuasan kerja dan *employee turnover*. Dengan penelitian dengan judul “*A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and The Turnover Intentions of R&D Personnel*” menunjukkan hasil bahwa Kepuasan kerja merupakan salah satu penyebab terjadinya *turnover intentions*.

Tabel 2.1.

Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu tentang *Turnover Intentions*

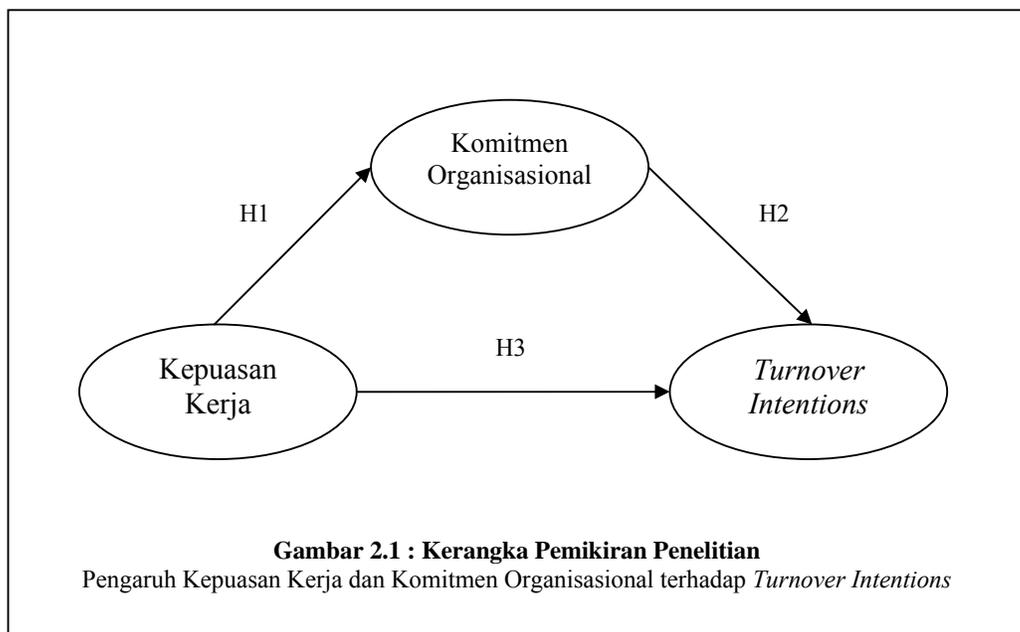
No.	Peneliti (Tahun)	Variabel	Hasil
1.	Chen, Yi Jen (2007)	<i>Service Orientation</i> , Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasional
2.	Grant et al., (2001)	Dependen : Keinginan untuk keluar dari organisasi Independen : Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja, Motivasi Interistik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap tingkat <i>turnover intentions</i> dari organisasi.
3.	Meyer et al., (1993)	Komitmen <i>affective</i> , komitmen <i>continuance</i> dan komitmen normatif, kepuasan kerja dan keinginan berpindah karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik komitmen <i>affective</i> maupun komitmen <i>continuance</i> berhubungan negatif dengan maksud <i>turnover</i>
4.	Meyer and Tett (1993)	Kepuasan kerja, komitmen organisasional, <i>turnover intentions</i> karyawan dan <i>turnover</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara independen mempunyai kontribusi besar terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan dan akhirnya membuat karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan
5.	Indriantoro dan Suwndhi (1992)– uji penelitian Pasewark and Strawser (1996)	<i>Turnover intentions</i> karyawan, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepercayaan organisasi, <i>job insecurity</i> , konflik peran, ketidakjelasan peran, perubahan organisasi, dan <i>locus of control</i>	Penelitian menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan
6.	Chen et al., (2004),	<i>Career, career development, job satisfaction, employee turnover</i>	Hasil yang ditemukan adalah bahwa Kepuasan kerja merupakan salah satu penyebab terjadinya <i>turnover Intentions</i> .

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Turnover intentions mempengaruhi keefektifan organisasi, *turnover* yang tinggi

berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumber daya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan. Hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat *turnover* yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya. Komitmen organisasional sangat mempengaruhi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dengan mengungkapkan perhatiannya terhadap perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan.

Berdasarkan telaah teori yang dilakukan, maka peneliti mencoba menarik konsep pemikiran penelitian secara teoritik, sebagai berikut :



Berdasarkan bagan di atas, peneliti mencoba menyimpulkan sementara melalui hipotesis, sebagai berikut :

H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H₂ : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

2.5. Dimensional Variabel

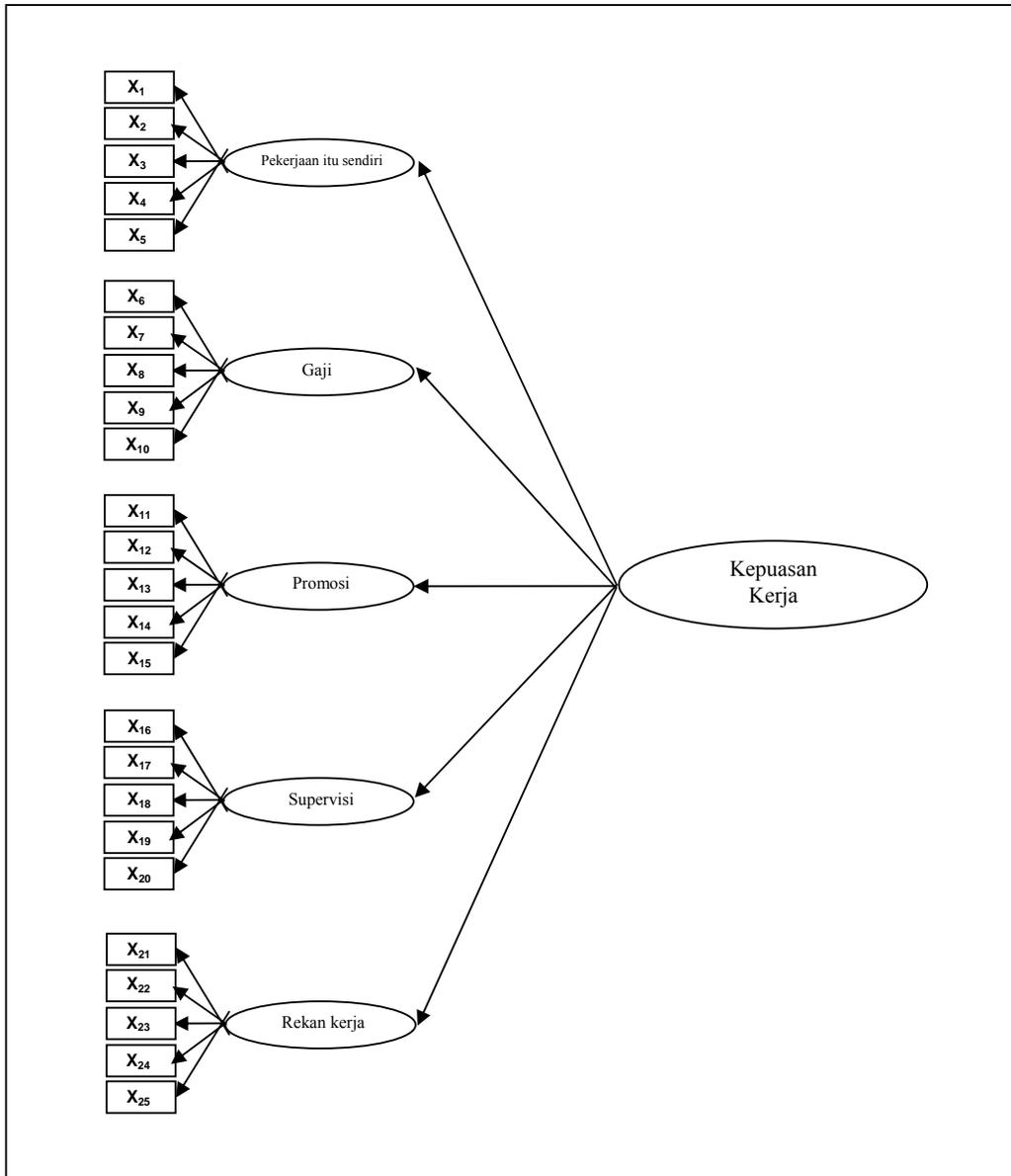
2.5.1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap aspek-aspek pekerjaannya (Robbin, 2006). Kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu. Terdapat lima dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu (Luthans, 2006) :

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
3. Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Kelima dimensi kepuasan kerja tersebut di atas akan digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 2.2
Model Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)



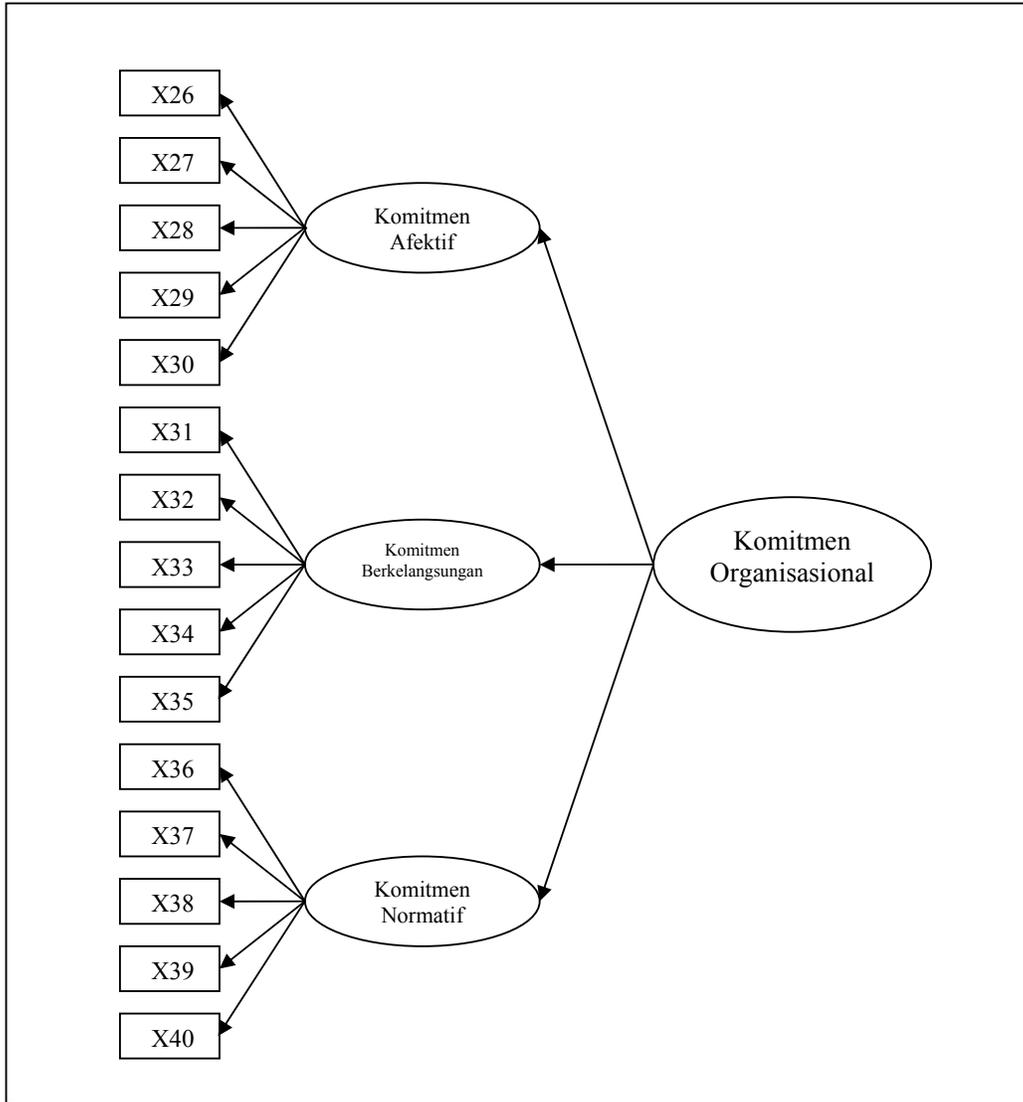
2.5.2. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).

Luthans (2006) dan Meyer et al., (1991) menggolongkan multidimensi dari komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, dan ketiga dimensi tersebut akan digunakan dalam penelitian komitmen organisasional, yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), adalah hasrat yang dimiliki oleh individu, didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*), adalah perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Gambar 2.3
Model Variabel Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)



2.4.3. Keinginan Berpindah Karyawan (*Turnover Intentions*)

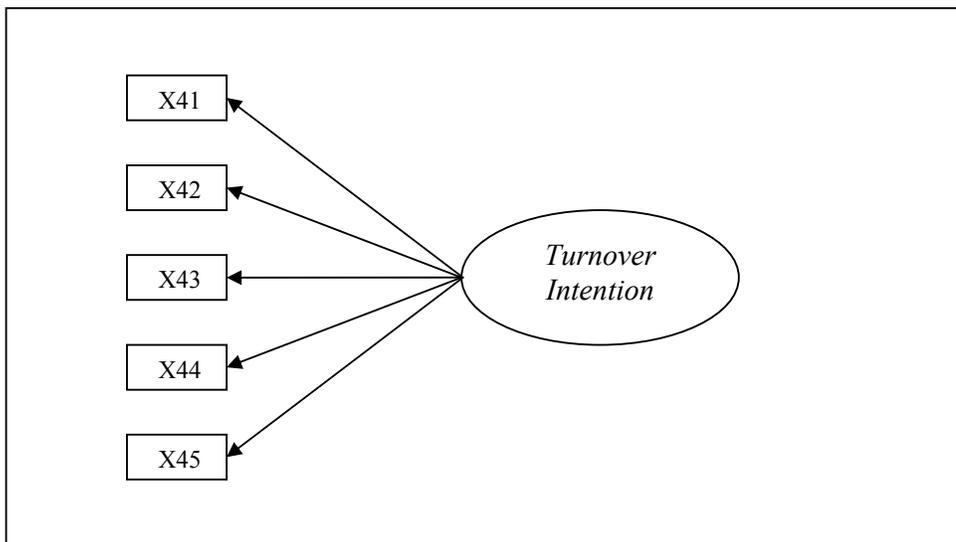
Model *turnover* yang dikemukakan March & Simon (1958); Mobley (1977); Price (1977) dalam Lum et al. (1998), memprediksikan bahwa keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan lain, yaitu evaluasi mengenai posisinya saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan. *Turnover intentions* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*).

Variabel *turnover intentions* diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.

2. Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi.
4. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
5. Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Gambar 2.4
Model Variabel Intensi Keluar (*Turnover Intention*)



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan objek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis suatu model mengenai pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intentions*.

3.1. Jenis Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara), dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data primer bersumber dari objek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan melakukan pengumpulan data kepada sampel yang telah ditentukan. Adapun data primer yang dikumpulkan adalah kuesioner yang disebarakan kepada 142 karyawan tetap Novotel Semarang, yang telah disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan. Data yang dikumpulkan berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions* karyawan Novotel Semarang.

Data sekunder adalah data yang yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder akan digunakan sebagai sumber-sumber yang mendukung penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data *turnover* karyawan Novotel Semarang selama 5 tahun (2005-2009).

3.2. Populasi dan Sampel

Indriantoro dan Supomo (2002) mengatakan bahwa populasi adalah kumpulan

individu atau proyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Novotel Semarang yang berjumlah 142 orang.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sutrisno, 1993). Untuk melakukan penelitian, seorang peneliti dapat meneliti sebagian (sampel) atau seluruhnya (sensus). Adapun sampel dalam penelitian ini adalah seluruh (sensus) populasi penelitian, yaitu karyawan tetap Novotel Semarang yang berjumlah 142 responden. Pemilihan metode sensus dilakukan karena semua populasi dinilai memiliki kriteria tertentu untuk diteliti.

Jumlah sampel 142 responden adalah telah memenuhi syarat minimal jika menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Ferdinand (2002) menyebutkan bahwa jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM adalah 100 – 200. Hair et al., (1995) menyarankan rumus untuk menentukan jumlah sampel yang diambil untuk suatu penelitian 5 sampai 10 kali dari jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian. Indikator dalam penelitian ini adalah 45. Maka ketika dikalikan dengan 5 dan 10, masih memenuhi kriteria jumlah minimal sampel.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktifitas ilmiah yang sistematis. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode angket. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan pernyataan kepada para

responden untuk mengetahui sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi kuesioner tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi peneliti. Sutrisno (1993) menganggap bahwa asumsi yang digunakan dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Metode angket dalam penelitian ini menggunakan pernyataan tertutup yang dibuat berdasarkan skala *numerical*. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions*.

Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 (satu) sampai dengan 7 (tujuh). Tanggapan positif atau sangat setuju (maksimal) diberi nilai paling besar (7) dan tanggapan negatif atau sangat tidak setuju (minimal) diberi nilai paling kecil (1), sebagai berikut :

Sangat tidak setuju			Sangat Setuju			
<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas memenuhi batasan yang disyaratkan.

3.4.1 Uji validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket terdapat tiga jenis validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini menunjukkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai

reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70.

3.5. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam angka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis, peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesisi penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu untuk menguji data yang kedua, yaitu untuk menguji model.

1. Uji data
 - a. Uji normalitas univariat / multivariat
 - b. Uji *outliners* univariat / multivariat
2. Uji model
 - a. Goodness of fit
 - b. Uji pengaruh (*regression weight*)

Selanjutnya untuk menganalisis data, peneliti menggunakan program *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program paket *software statistic* AMOS. SEM merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi. Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen. SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relatif “rumit” dengan pengujian statistik secara simultan (Ferdinand, 2002).

Penggunaan program AMOS dikarenakan sesuai untuk menganalisis masalah yang sifatnya struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis, sebab program AMOS dapat digunakan :

1. Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural; mengakomodasi model yang meliputi variabel laten; mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen; mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan dan saling ketergantungan.
2. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan peneliti dan mencapai efisiensi statistik. Alasan menariknya teknik analisis dengan SEM adalah :
 - a. Menyediakan metode yang mampu menjelaskan banyak hubungan (*multi relationships*) secara simultan, cepat dan efisien secara statistik.
 - b. Kemampuannya menaksir hubungan (*relationship*) secara komprehensif telah membuat sebuah peralihan dari *exploratory* ke *explanatory* (Hair *et.al.*, 1995).

Dengan pertimbangan tersebut maka AMOS digunakan untuk menguji model penelitian yang diajukan dalam kerangka pikir teoritis. Dengan SEM ini akan dilakukan pengujian statistik model penelitian secara simultan. Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis, yang dilakukan secara bertahap yaitu :

1. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Measurement Model atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah variabel/faktor yang diteliti. Variabel-variabel penelitian akan diuji unidimensionalitasnya dalam membentuk variabel laten (Ferdinand, 2002). Unidimensionalitas adalah kemampuan indikator untuk dapat mengukur satu konstruk (Hair et al., 1998). Unidimensionalitas skala diestimasi dengan uji validitas konstruk, melalui pendekatan validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Validitas konvergen mensyaratkan bahwa suatu alat ukur (indikator) secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud. Sedangkan validitas diskriminan menguji bahwa suatu alat ukur secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Unidimensionalitas skala terpenuhi, jika masing-masing item secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain (Garson, 2002).

Uji validitas konvergen dan validitas diskriminan digunakan teknik *confirmatory factor analysis* (CFA), melalui metode ekstraksi *maximum likelihood* (ML). Untuk mengukur validitas konvergen dapat dilihat dari kriteria besaran koefisien *lamda* atau *factor loading*. Pada kasus dimana terjadi validitas

konstruk yang tinggi, maka nilai *loading* yang tinggi pada suatu faktor (konstruk laten) menunjukkan bahwa mereka konvergen (berbagi) pada satu titik. Syarat yang harus dipenuhi adalah *loading factor* harus signifikan ($\text{estimate} \geq 0,50$, dan idealnya 0,70). (Ghozali, 2005). Selain itu, sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya. (Anderson & Gerbig, 1998) dalam Ferdinand, 2002)

Validitas diskriminan dapat dilakukan untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk independen (bebas). Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan konstrain (model) pada parameter korelasi antara kedua konstruk yang diestimasi (MJ) sebesar 1.0 dan setelah itu dilakukan *chi-square defferent "test"* terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model yang dikonstrains serta model yang tidak dikonstrains.

2. Model Struktural (*Structural Model*)

Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel/faktor yang diteliti. Dengan program ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep variabel yang diukur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *Goodness of Fit* dari model penelitian dan hubungan dalam model yang disampaikan (Hair, et.al.,1995).

Structural Model menghasilkan validitas prediktif (*predictive validity*). Validitas prediktif menunjukkan kemampuan instrumen membedakan individu

dalam kriteria masa depan. Dapat diukur dengan koefisien korelasi antara skor instrumen pengukur dengan skor hasil masadepan yang seharusnya tinggi.

Menurut Ferdinand (2002) sebuah permodelan SEM mensyaratkan adanya ukuran sampel, normalitas data, tidak adanya outliers serta tidak adanya masalah dalam *multicollinearity* dan *singularity*. Hair, et al., (1995) mengemukakan ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Adapun dimensi-dimensi konstruk kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta indikator-indikator dari konstruk *turnover intentions* dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut:

Tabel 3.1
Dimensi dan Indikator Konstruk
Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap
Turnover Intentions

Konstruk	Dimensi-dimensi Konstruk
Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan itu sendiri • Kepuasan Gaji • Promosi • Rekan Kerja • Penyelia/ Manejer/ Supervisor
Komitmen Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>) • Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>) • Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)
<i>Turnover Intentions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi • Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain • Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi • Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. • Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

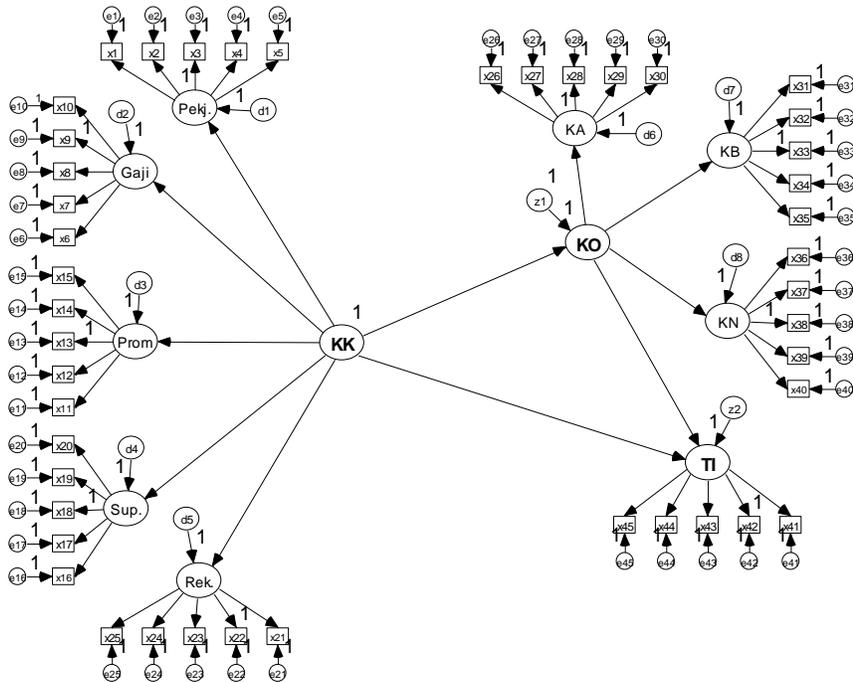
Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas variabel yang akan diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construct*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Dalam menyusun diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung

antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu :

- a. Konstruk eksogen (*exogenous construct*), dikenal juga sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*”, yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

Gambar 3.1
Diagram Alur



3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam serangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error } (\epsilon)$$

Dalam diagram alur (*path diagram*) seperti pada gambar 3.1. jika dilakukan konversi ke dalam persamaan struktural maka akan menjadi:

$$\eta_1 = \lambda_{1.1} \xi_1 + \zeta_1 \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$\eta_2 = \lambda_{2.1} \xi_1 + \beta_{2.1} \eta_1 + \zeta_2 \quad \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- η_1 = Komitmen Organisasi
- η_2 = *Turnover Intentions*
- ξ_1 = Kepuasan Kerja
- $\lambda_{1.1}, \lambda_{2.1}, \beta_{2.1}$ = Koefisien (Hubungan antar Variabel)
- ζ_1, ζ_2 = error

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Persamaan untuk model pengukuran dari masing-masing konstruk pada gambar 3.1 di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2.
Konversi Diagram Path dalam Model Matematik

Konstruk Eksogen (Model Pengukuran)	Konstruk Endogen (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1 \xi_1 + \varepsilon_1$	$X_{26} = \lambda_{26} \eta_1 + \varepsilon_{26}$
$X_2 = \lambda_2 \xi_1 + \varepsilon_2$	$X_{27} = \lambda_{27} \eta_1 + \varepsilon_{27}$
$X_3 = \lambda_3 \xi_1 + \varepsilon_3$	$X_{28} = \lambda_{28} \eta_1 + \varepsilon_{28}$
$X_4 = \lambda_4 \xi_1 + \varepsilon_4$	$X_{29} = \lambda_{29} \eta_1 + \varepsilon_{29}$
$X_5 = \lambda_5 \xi_1 + \varepsilon_5$	$X_{30} = \lambda_{30} \eta_1 + \varepsilon_{30}$
$X_6 = \lambda_6 \xi_1 + \varepsilon_6$	$X_{31} = \lambda_{31} \eta_1 + \varepsilon_{31}$
$X_7 = \lambda_7 \xi_1 + \varepsilon_7$	$X_{32} = \lambda_{32} \eta_1 + \varepsilon_{32}$
$X_8 = \lambda_8 \xi_1 + \varepsilon_8$	$X_{33} = \lambda_{33} \eta_1 + \varepsilon_{33}$
$X_9 = \lambda_9 \xi_1 + \varepsilon_9$	$X_{34} = \lambda_{34} \eta_1 + \varepsilon_{34}$
$X_{10} = \lambda_{10} \xi_1 + \varepsilon_{10}$	$X_{35} = \lambda_{35} \eta_1 + \varepsilon_{35}$
$X_{11} = \lambda_{11} \xi_1 + \varepsilon_{11}$	$X_{36} = \lambda_{36} \eta_1 + \varepsilon_{36}$
$X_{12} = \lambda_{12} \xi_1 + \varepsilon_{12}$	$X_{37} = \lambda_{37} \eta_1 + \varepsilon_{37}$
$X_{13} = \lambda_{13} \xi_1 + \varepsilon_{13}$	$X_{38} = \lambda_{38} \eta_1 + \varepsilon_{38}$
$X_{14} = \lambda_{14} \xi_1 + \varepsilon_{14}$	$X_{39} = \lambda_{39} \eta_1 + \varepsilon_{39}$
$X_{15} = \lambda_{15} \xi_1 + \varepsilon_{15}$	$X_{40} = \lambda_{40} \eta_1 + \varepsilon_{40}$
$X_{16} = \lambda_{16} \xi_1 + \varepsilon_{16}$	
$X_{17} = \lambda_{17} \xi_1 + \varepsilon_{17}$	$X_{41} = \lambda_{41} \eta_2 + \varepsilon_{41}$
$X_{18} = \lambda_{18} \xi_1 + \varepsilon_{18}$	$X_{42} = \lambda_{42} \eta_2 + \varepsilon_{42}$
$X_{19} = \lambda_{19} \xi_1 + \varepsilon_{19}$	$X_{43} = \lambda_{43} \eta_2 + \varepsilon_{43}$
$X_{20} = \lambda_{20} \xi_1 + \varepsilon_{20}$	$X_{44} = \lambda_{44} \eta_2 + \varepsilon_{44}$
$X_{21} = \lambda_{21} \xi_1 + \varepsilon_{21}$	$X_{45} = \lambda_{45} \eta_2 + \varepsilon_{45}$
$X_{22} = \lambda_{22} \xi_1 + \varepsilon_{22}$	
$X_{23} = \lambda_{23} \xi_1 + \varepsilon_{23}$	
$X_{24} = \lambda_{24} \xi_1 + \varepsilon_{24}$	
$X_{25} = \lambda_{25} \xi_1 + \varepsilon_{25}$	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atau model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Matriks korelasi mempunyai rentang yang sudah umum dan tertentu (yaitu 0 s.d ±1), dan karena itu memungkinkan untuk melakukan perbandingan langsung antara koefisien dan model. Matriks kovarians umumnya lebih banyak digunakan dalam

penelitian, sebab standar error yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input. Hair et al., 1996 (dalam Ferdinand, 2002) menyarankan agar para peneliti menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas.

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM, karena ukuran sampel menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampel. Hair et al., dalam Ferdinand (2002) menentukan bahwa ukuran sampel yang sesuai antara 100 – 200 atau ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, peneliti harus memilih program yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya. Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik estimasi *maximum likelihood estimation (ML)* pada program AMOS versi 16.0.

5. Menilai problem identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2002).

6. Evaluasi kriteris *Goodness – of – fit*.

Ferdinand (2002) mengemukakan bahwa pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model dievaluasi melalui telaah berbagai kriteria *goodness-of-fit*.

Untuk tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

6.1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasilnya, karena digunakan sebagai dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Hair, dkk yang menyarankan bahwa ukuran sampel yang sesuai antara 100 – 200 atau ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

6.2. Normalitas dan Linearitas

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data, yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

6.3. Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari

observasi lainnya. Perlu dilakukan perlakuan khusus pada outliers ini dengan melihat pada penyebab dari munculnya outliers tersebut.

6.4. Multicollinearity dan Singularity

Multicollinearity dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas. Perlakukan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas itu. Bila singularitas dan multikolinearitas ditemukan dalam data yang dikeluarkan itu, salah satu *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan “*composite variable*” lalu digunakan dalam analisis selanjutnya.

Umumnya terdapat beberapa jenis fit index yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dan data yang disajikan. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang dapat digunakan untuk menguji apakah suatu model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2002) adalah sebagai berikut :

1) χ^2 – *Chi Square*

Merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*. *Chi-square* bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yang digunakan, dimana penggunaan *chi-square* hanya sesuai bila ukuran sample antara 100 sampai 200 sampel. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*-nya rendah karena dalam uji beda *chi square*, $\chi^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al., 1996).

2) *Probability*

Nilai probability yang dapat diterima adalah $P \geq 0,05$.

3) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993)

4) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) s.d 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

5) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Fit index ini dapat diadjust terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1996; Hulland et al., 1996) nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik/ good overall model fit (baik), sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup adequate fit (Hulland et al., 1996)

6) CMIN/DF

Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi *degree of freedom* (DF), sehingga disebut χ^2 - relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

7) TLI – *Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al., 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997).

8) CFI – *Comparative Fit Index*

Nilai index ini antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah besarnya tidak dipengaruhi ukuran sampel karena sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al., 1996; Tanaka, 1993). Indeks-indeks untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

Tabel 3.3.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>
χ^2 - chi square	Chi square hit < Chi square tabel
Significancy probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90

AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2005

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model atau memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengajuan yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Hair et al., (1995) dalam Ferdinand (2002) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $> 2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual $\geq 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 persen (%).

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden penting untuk dianalisis karena data mengenai karakteristik responden merupakan data yang mudah diperoleh serta dapat menunjukkan cirri-ciri perilaku tertentu. Adapun karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

4.1.1 Deskripsi Umur Responden

Analisis terhadap umur responden penting untuk dianalisis karena menurut Robbins (2006) data usia responden karyawan merupakan issue yang penting yang berhubungan dengan *turnover intention* karyawan. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap umur responden disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Deskripsi Umur Responden

Umur (th)	Jumlah	Persentase
21 – 26	19	13.4
27 – 32	42	29.6
33 – 38	35	24.6
39 – 44	24	16.9
> 45	22	15.5
Jumlah	142	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden berumur 27–32 tahun, yaitu sebesar 29.6%. Menurut Robbins (2006), karyawan dengan usia muda memiliki kemungkinan untuk berhenti lebih besar dibanding dengan karyawan

usia muda. Dari data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa pegawai di Novotel Semarang didominasi oleh pegawai muda sehingga menyebabkan tingkat *turnover intention* di Novotel Semarang menjadi tinggi.

4.1.2 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Analisis terhadap jenis kelamin responden penting untuk dianalisis karena perbedaan jenis kelamin menurut Robbins (2006) mempengaruhi kinerja kerja. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap jenis kelamin responden disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Perempuan	93	65.5
Laki-laki	49	34.5
Jumlah	142	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden adalah perempuan (65.5%). Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pria (Robbins, 2006).

4.1.3 Deskripsi Pendidikan Responden

Analisis terhadap pendidikan responden penting untuk dianalisis karena pendidikan menunjukkan bekal kemampuan yang dimiliki responden dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap pendidikan responden disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Deskripsi Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
S2	8	5.6
S1	56	39.4
Akademi / DIII	78	54.9
Jumlah	142	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden berpendidikan DIII/ akademi (54.9%). Hal ini disebabkan karena pendidikan DIII/ akademi merupakan tenaga teknis siap pakai yang muatan pendidikannya lebih banyak pada keterampilan khususnya perhotelan.

4.1.4 Deskripsi Masa Kerja Responden

Analisis terhadap masa kerja responden penting untuk dianalisis karena masa kerja menurut Robbins (2006) berkaitan erat dengan senioritas (pengalaman kerja) dan produktivitas pekerjaan. Adapun hasil analisis deskriptif terhadap masa kerja responden disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Masa Kerja Responden

Masa Kerja (th)	Jumlah	Persentase
< 1	56	39.4

1 - 3	45	31.7
> 3	41	28.9
Jumlah	142	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja < 1 tahun (39.4%). Menurut Robbins (2006), karyawan dengan masa kerja lebih kecil memiliki kemungkinan *turnover* yang lebih besar dibandingkan karyawan dengan masa kerja lebih lama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan banyaknya jumlah karyawan dengan masa kerja < 1 tahun menyebabkan tingkat perpindahan karyawan di Novotel Semarang cukup tinggi.

4.2 Konfirmatori Analisis

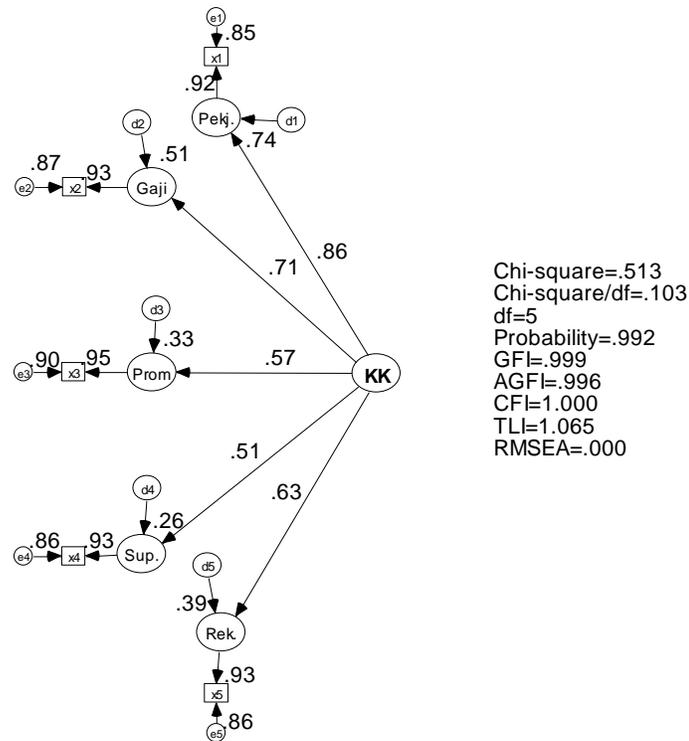
Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.

4.2.1 Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja

Analisis konfirmatori pertama dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator tunggal (*composite*) yang diamati dapat mencerminkan dimensi yang dianalisis dari variabel kepuasan kerja. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja dengan menggunakan indikator tunggal (*composite*) diuraikan di bawah ini.

Gambar 4.1

Analisis Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Analisis konfirmatori variabel kepuasan kerja dengan indikator tunggal (*composite*), dilakukan dengan dua uji dasar yang harus dilakukan yaitu :

1. Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit Test*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori factor analisis variabel kepuasan kerja dengan indikator tunggal (*composite*) disajikan dalam Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5

Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Kepuasan Kerja

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 5)	Kecil (< 11.0705)	0.513	Baik

Probability	$\geq 0,05$	0.992	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.999	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.996	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.103	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.065	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.513 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.992 demikian pula ukuran model fit yang lain, yaitu RMSEA (0.000), GFI (0.999), AGFI (0.996), CMIN/DF (0.103), TLI (1.065), dan CFI (1.000) dimana nilai-nilai indeks tersebut memenuhi criteria fit. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang berarti model tidak fit.. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa seluruh indikator tunggal (*composite*) diatas dapat mencerminkan masing-masing dimensi yang dianalisis.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah indikator dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator itu dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005):

a. Nilai lambda atau factor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai ≥ 0.40 , bila nilai lambda atau factor loading lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

Tabel 4.6
Regression Weight Variabel Kepuasan Kerja

			Std. Est	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pekj.	←	KK	0.859	0.855	0.090	9.493	0.000
Gaji	←	KK	0.712	0.710	0.091	7.765	0.000
Sup.	←	KK	0.512	0.510	0.096	5.309	0.000
Rek.	←	KK	0.626	0.624	0.093	6.680	0.000
Prom	←	KK	0.572	0.570	0.093	6.146	0.000
x1	←	Pekj.	0.922	1.366			
x5	←	Rek.	0.929	1.683			
x2	←	Gaji	0.931	1.444			
x3	←	Prom	0.950	1.830			
x4	←	Sup.	0.929	1.705			

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.6 terlihat bahwa indikator pada masing-masing indikator tunggal (*composite*) dari dimensi variabel kepuasan kerja memiliki nilai lambda atau factor loading yang ≥ 0.40 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kepuasan kerja.

b. Bobot factor

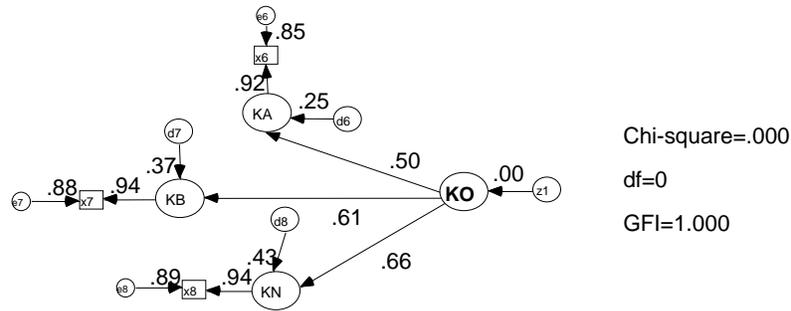
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk factor latennya. Bobot factor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.6 tampak bahwa indikator tunggal (*composite*) dari masing-masing dimensi memiliki nilai CR > 1.96 dan tingkat signifikansi < 0.05 , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.2.2 Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional

Analisis konfirmatori kedua dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator tunggal (*composite*) yang diamati dapat mencerminkan dimensi yang dianalisis dari variabel komitmen organisasional. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasional dengan menggunakan indikator tunggal (*composite*) diuraikan di bawah ini.

Gambar 4.2
Analisis Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Analisis konfirmatori variabel kepuasan kerja dengan indikator tunggal (*composite*), dilakukan dengan dua uji dasar yang harus dilakukan yaitu :

1. Uji Kesesuaian Model – Goodness of Fit Test

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori factor analisis variabel komitmen organisasional dengan indikator tunggal (*composite*) disajikan dalam Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Komitmen Organisasional

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 0)	Kecil (0)	0.000	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.999	Baik
GFI	$\geq 0,90$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 0.000 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.999 demikian pula ukuran model fit yang lain, yaitu GFI (1.000) dimana nilai indeks tersebut memenuhi criteria fit. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang berarti model tidak fit.. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa seluruh indikator tunggal (*composite*) diatas dapat mencerminkan masing-masing dimensi yang dianalisis.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah indikator dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator itu dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005):

a. Nilai lambda atau factor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai ≥ 0.40 , bila nilai lambda atau factor loading lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

Tabel 4.8
Regression Weight Variabel Komitmen Organisasional

			Std. Est	Estimate	S.E.	C.R.	P
KA	←	KO	0.496	0.494	0.122	4.048	0.000
KB	←	KO	0.605	0.603	0.134	4.504	0.000
KN	←	KO	0.657	0.655	0.140	4.679	0.000
x6	←	KA	0.924	1.668			
x7	←	KB	0.937	1.657			
x8	←	KN	0.943	1.781			

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.8 terlihat bahwa indikator pada masing-masing indikator tunggal (*composite*) dari dimensi variabel kepuasan kerja memiliki nilai lambda atau factor loading yang ≥ 0.40 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten komitmen organisasional.

b. Bobot factor

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk factor latennya. Bobot factor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

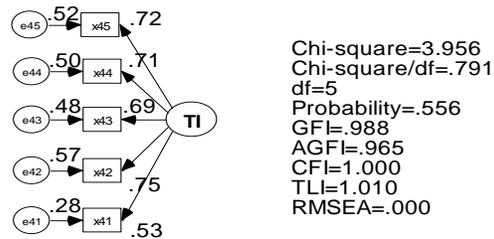
Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.8 tampak bahwa indikator tunggal (*composite*) dari masing-masing dimensi memiliki nilai CR > 1.96 dan tingkat signifikansi < 0.05 , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.2.3 Konfirmatori Variabel *Turnover Intentions*

Analisis konfirmatori ketiga dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan dimensi yang dianalisis dari variabel *turnover intentions*. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel

turnover intentions diuraikan di bawah ini.

Gambar 4.3
Analisis Konfirmatori Variabel *Turnover Intention*



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Untuk melakukan analisis konfirmatori variabel komitmen organisasional, terdapat dua uji dasar yang harus dilakukan yaitu :

1. Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit Test*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori factor analisis variabel *turnover intentions* disajikan dalam Tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Variabel *Turnover Intentions*

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 5)	Kecil (< 11.070)	3.956	Baik

Probability	$\geq 0,05$	0.556	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.988	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.965	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.791	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.005	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.010	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 3.956 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.556 serta ukuran model fit yang meliputi RMSEA (0.000), GFI (0.988), CMIN/DF (0.791), TLI (1.005), dan CFI (1.010) dapat memenuhi criteria fit, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model tidak fit sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa seluruh indikator variable diatas dapat mencerminkan masing-masing dimensi yang dianalisis.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah indikator dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator itu dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu (Ferdinand, 2005):

a. Nilai lambda atau factor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai ≥ 0.40 , bila nilai lambda atau factor loading lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

Tabel 4.10

Regression Weight Variabel Turnover Intentions

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
x41	←	TI	0.529	0.678	0.117	5.778	0.000
x42	←	TI	0.752	1.000			
x43	←	TI	0.691	0.888	0.124	7.165	0.000
x44	←	TI	0.705	0.917	0.122	7.530	0.000
x45	←	TI	0.720	0.984	0.131	7.527	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.10 terlihat bahwa indikator variabel *turnover intentions* memiliki nilai lambda atau factor loading yang ≥ 0.40 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten *turnover intentions*.

b. Bobot factor

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk factor latennya. Bobot factor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.10 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai $CR > 1.96$ dan tingkat signifikansi < 0.05 , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.3 Analisis Full Model

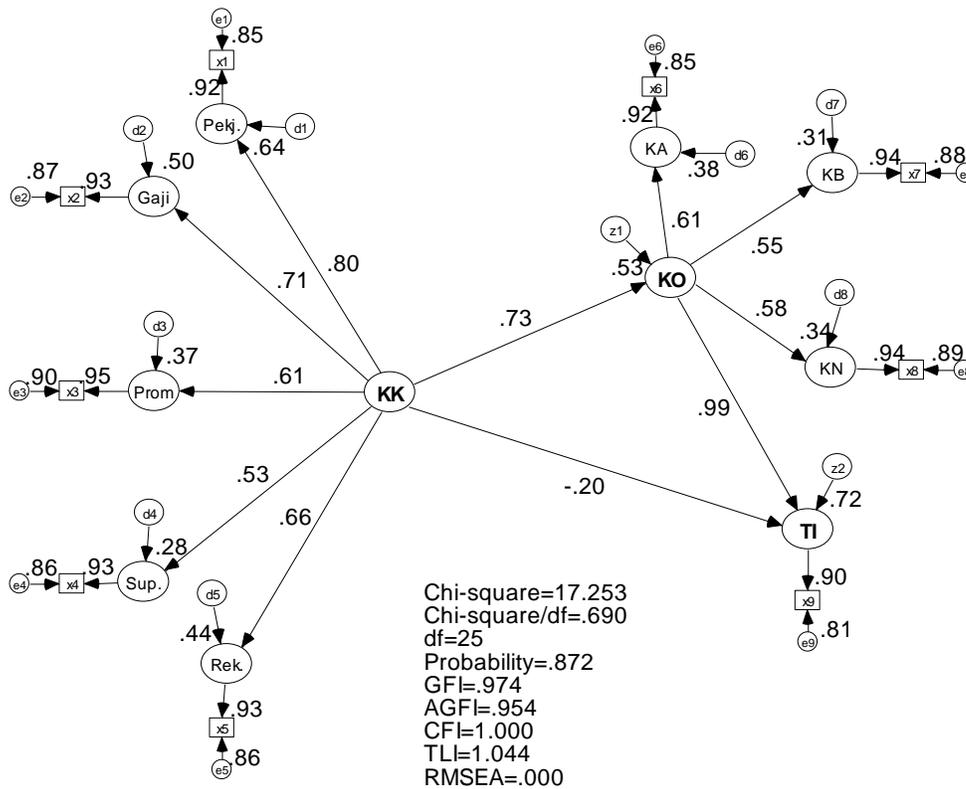
Model persamaan structural yang dikembangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel laten dengan jumlah indikator yang banyak. Sehingga model

menjadi sangat kompleks karena melibatkan banyak *free parameter*. Banyaknya *free parameter* ini mengakibatkan jumlah parameter yang harus diestimasi dalam model menjadi sangat besar sehingga evaluasi secara empiris dan spesifikasi model menjadi sangat rumit. Salah satu cara untuk mengatasi hal ini adalah mengestimasi model dengan indikator tunggal (*composite*).

Analisis model penelitian empiris dilakukan terhadap ketiga variabel penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *turnover intention*. Analisis model penelitian ini dilakukan untuk mengetahui proses terjadinya *turnover intention* di Hotel Novotel Semarang serta untuk mengetahui pengaruh antar variabel-variabel penelitian.

Adapun hasil pengujian model penelitian dengan menggunakan indikator tunggal (*composite*) adalah sebagai berikut :

Gambar 4.4
Pengujian Model Penelitian dengan Indikator Tunggal (*Composite*)



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Untuk menentukan apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini fit atau tidak dengan data empiris maka perlu dilakukan pengujian terhadap model penelitian. Seperti halnya dalam konfirmatori factor analisis, pengujian *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2005, p.286).

4.3.1 Uji Kesesuaian Model-Goodness Of Fit Test

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori factor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian *goodness of fit* pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Goodness Of Fit Test Full Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 25)	Kecil (< 37.6524)	17.253	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.872	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.974	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.954	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.690	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.044	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.11 terlihat bahwa nilai Chi Square = 17.253 dengan probabilitas = 0.872 demikian pula dengan ukuran indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dengan kata lain model adalah fit.

Berdasarkan hasil pengujian model penelitian dapat diketahui bahwa tingkat *turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah sebesar 0.722.

Disamping menguji kriteria-kriteria kesesuaian model diatas, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model yang lain, meliputi:

1. Evaluasi Normalitas Data

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variable observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x9	1.530	6.170	-0.029	-0.139	-1.106	-2.691
x8	1.140	6.990	0.106	0.513	-1.338	-3.255
x7	1.120	6.850	-0.001	-0.006	-1.230	-2.992
x6	1.060	6.850	0.007	0.033	-1.244	-3.025
x4	1.190	7.130	0.217	1.057	-1.212	-2.947
x3	1.140	7.070	0.089	0.432	-1.287	-3.13
x2	0.960	6.590	0.098	0.477	-0.899	-2.186
x5	1.090	7.010	-0.221	-1.074	-1.257	-3.057
x1	1.030	6.400	0.234	1.138	-1.106	-2.691
Multivariate					-3.645	-1.543

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah -1.543 yang berada di atas -2.58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variable observed adalah normal.

2. Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variable tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas *ouliers univariat* dan *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

a. *Univariate Outliers*

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisa nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang $\geq \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Analisa Outliers Univariat

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	142	-1.80499	1.82326	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	142	-1.74820	1.88075	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	142	-1.50092	1.57935	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	142	-1.41408	1.82611	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	142	-1.70275	1.56677	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	142	-1.58201	1.62761	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	142	-1.58633	1.65517	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	142	-1.47817	1.62106	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	142	-1.83960	2.02988	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	142				

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator yang memiliki rentang > 3 , sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi *univariate outliers* terpenuhi.

b. Multivariat Outliers

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan, untuk itu perlu dilakukan uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. *Mahalanobis Distance* dihitung berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 9 (jumlah indikator) pada tingkat $\alpha = 0.001$ adalah $\chi^2 (9, 0.001) = 27.87716$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2) sedangkan dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 18.668 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

3. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat

multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

Determinant of sample covariance matrix = 1328.461

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

4. Evaluasi Nilai Residual

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (>2.58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya.

Dari hasil analisa statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan satu nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2.58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

4.3.2 Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 4.14
Pengujian Hipotesis

			Std Est	Est	SE	CR	P
KO	←	KK	0.726	1.057	0.295	3.586	0.000
TI	←	KO	0.987	0.675	0.143	4.725	0.000
TI	←	KK	-0.205	-0.204	0.268	-0.761	0.447

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

4.4 Pengujian Hipotesis

4.4.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja (KK) terhadap komitmen organisasional (KO) menunjukkan nilai CR sebesar 3.586 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasional (KO) terhadap *turnover intentions* (TI) menunjukkan nilai CR sebesar 4.725 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

4.4.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja (KK) terhadap *turnover intentions* (TI) menunjukkan nilai CR sebesar -0.761 dengan probabilitas sebesar 0.447. Oleh karena nilai probabilitas > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intentions*.

4.5 Analisis Pengaruh atas *Dirrect Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect*

Dalam bagian ini, peneliti akan menguraikan tentang kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan. Efek langsung dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.15
Standardized Direct Effects

	KK	KO
KO	0.726	0.000
TI	-0.205	0.987

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tabel 4.15 di atas menunjukkan adanya pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0.726, pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* masing-masing sebesar -0.205 dan 0.987. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh paling besar terhadap *turnover intentions*.

Tabel 4.16
Standardized Indirect Effects

	KK	KO
KO	0.000	0.000
TI	0.717	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tabel 4.16 di atas menunjukkan adanya efek tidak langsung antara variabel-

variabel yang diteliti. Besarnya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* adalah 0.717.

Tabel 4.17
Standardized Total Effects

	KK	KO
KO	0.726	0.000
TI	0.512	0.987

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tabel 4.17 diatas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap suatu konstruk tertentu. Pengaruh total dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0.726 sedangkan pengaruh total dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* masing-masing adalah sebesar 0.512 dan 0.987.

4.6 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh nilai CR sebesar 3.607 dan probability sebesar 0.000.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gregson (1992) dan Mathiew (1998) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pertanda awal timbulnya komitmen organisasional dan merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional. Selain itu, penelitian ini juga mendukung penelitian William dan Hazzar (1986) yang menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Demikian pula dengan penelitian lainnya seperti Demicco dan Reid (1988), Chen (2007), Lam and Zhang (2003), dan Bartol (1979); Riecher (1985); Johnson et al., (1990) dalam Brown and Peterson (1993) yang juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbin, 2003). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Harapan-harapan yang terpenuhi tersebut dapat mengarah pada adanya suatu komitmen individu dengan organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Dengan demikian, hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang disampaikan oleh Luthans (1995) dan Ganzach (1998) bahwa jika variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasional.

4.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel komitmen organisasional dan *turnover intentions* menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* yang

ditunjukkan oleh nilai CR sebesar 4.745 dan probability sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa pada semakin tinggi komitmen organisasional karyawan Novotel Semarang, semakin tinggi pula tingkat *turnover intentions*-nya.

Berdasarkan hasil *indepth interview* yang dilakukan peneliti terhadap karyawan Novotel Semarang, ditemukan beberapa alasan empiris yang menunjukkan bahwa walaupun karyawan memiliki komitmen yang tinggi, mereka juga memiliki keinginan kuat untuk mengundurkan diri dan mencari alternatif pekerjaan lain, sebagai berikut :

1. Karyawan Novotel Semarang memang merasa senang bekerja di Novotel Semarang dan ada kebanggaan tersendiri, sehingga mereka mampu dengan bangga mempromosikan Novotel Semarang pada teman mereka ataupun calon tamu hotel. Tapi terkadang mereka berfikir bahwa jika memang ada kesempatan kerja dengan *feedback* di luar Novotel yang lebih baik, maka tidak menutup kemungkinan bagi mereka untuk meninggalkan Novotel Semarang.
2. Walaupun ada kebanggaan terhadap Novotel Semarang, karyawan cenderung takut akan adanya *turnover* yang dilakukan oleh pihak hotel. Sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil tindakan keluar (*resign*) terlebih dahulu sebelum dikeluarkan.
3. Novotel Semarang sebagai bagian dari Accor Group merupakan “*sister company*” dari hotel-hotel lainnya yang juga merupakan Accor Group, seperti Novotel di kota lainnya, IBIS, Mercury, Formula 1, Sofitel, dan lain-lain. Novotel Semarang selalu memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mutasi ke “*sister company*” bagi mereka yang menginginkannya. Pihak Novotel Semarang memberikan informasi kepada karyawannya mengenai kesempatan berkarir pada hotel “*sister company*”

lainnya. Jika mereka tertarik, maka mereka diwajibkan melamar kembali dan pihak Novotel Semarang memberi rekomendasi tentang karyawan tersebut.

4. Novotel Semarang memang memberikan aktualisasi diri tersendiri bagi karyawannya, tetapi terkadang ada kepentingan lain yang diinginkan karyawan tersebut yang tidak bisa diberikan oleh Novotel Semarang, seperti kenaikan jabatan, gaji, sikap dari supervisor atau atasan dan lain-lain. Aktualisasi diri karyawan antara lain :
 - a. Adanya gengsi seseorang sebagai karyawan Novotel Semarang yang merupakan salah satu Accor Group, group hotel terkenal dan terbesar di dunia.
 - b. Banyak karyawan yang merasa lebih pintar dan lebih berpengalaman ketika bekerja di Novotel Semarang.
 - c. Novotel Semarang memberikan pengalaman yang terkadang tidak didapatkan pada *competitor* lainnya.
5. Karyawan Novotel Semarang yang memiliki komitmen tinggi akan berfikir keluar ketika mereka melakukan skandal dan memalukan nama baik hotel, karena mereka merasa malu untuk memperburuk citra hotel. Selain itu mereka tahu akan konsekuensi atas kesalahan mereka
6. Mulai bermunculannya hotel-hotel baru sebagai hotel pesaing yang dianggap akan memberikan masa depan yang lebih baik.
7. Munculnya tren baru yang sedang marak sekarang ini, yaitu Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang notabene memiliki *stereotype* sebagai pemberi masa depan yang baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mathieu dan Zaiac (1990) yang menyimpulkan terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dan berbagai

hasil seperti tingginya kinerja, rendahnya tingkat keluarnya karyawan, dan rendahnya tingkat kemangkiran karyawan. Tett dan Meyer (1993) dalam penelitiannya dengan menggunakan path analysis pun menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh kuat terhadap penarikan diri karyawan.

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions*

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel kepuasan kerja dan *turnover intentions* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intentions* yang ditunjukkan oleh nilai CR sebesar -0.732 dan probability sebesar 0.464. hal tersebut membuktikan bahwa masih ada karyawan Novotel Semarang yang puas terhadap pekerjaannya, tetap berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai karyawan Novotel Semarang.

Hasil *indepth interview* yang dilakukan terhadap karyawan Novotel Semarang menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja yang tinggi tidak serta merta menyebabkan rendahnya *turnover intentions*, sebaliknya ketidakpuasan kerja yang rendah tidak serta merta menyebabkan tingginya *turnover intentions*. Karyawan yang puas bekerja di Novotel Semarang tidak pernah menutup adanya kemungkinan untuk meninggalkan hotel dan mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas bekerja di Novotel Semarang tidak langsung memiliki niat atau keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Karyawan Novotel Semarang menyadari bahwa saat ini untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan keinginan atau harapan dan latar belakang pendidikan yang sesuai tidaklah mudah, sehingga sekalipun karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya tidak langsung membuat mereka memutuskan untuk mengundurkan diri. Demikian pula jika melihat banyaknya lapangan kerja baru yang lebih menjanjikan di luar Novotel

Semarang, seperti dibukanya hotel-hotel pesaing baru, tawaran gaji dan jabatan yang bagus, serta adanya tren penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang marak dan lebih menjanjikan untuk masa depan. Kesemuanya itu disinyalir dapat mengubah persepsi dan keinginan karyawan Novotel Semarang yang memang puas terhadap pekerjaannya, tetapi tetap memilih untuk mengundurkan diri. Hal tersebut mendukung pernyataan Robbins (2003) bahwa kepuasan kerja memang dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada.

Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh lebih kuat secara tidak langsung (*indirect effect*) terhadap *turnover intentions*, yaitu 0.705, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak serta merta berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions* melainkan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Kesimpulan ini juga dikemukakan DeMicco dan Reid (1988) bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan penyebab langsung terjadinya kemangkiran karyawan, kinerja yang rendah maupun *turnover* karyawan. Tetapi kepuasan kerja penting bagi perusahaan/ hotel karena mampu membuat seorang pekerja memiliki komitmen terhadap perusahaan tersebut, sehingga menciptakan reputasi baik dan tingginya tingkat produktivitas.

Pengaruh negatif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Kalbers & Fogarty (1995); Passewark & Strawser (1996); Lum et al., (1998) dan Tett & meyer (1993), yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah tingkat *turnover intentions*.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Turnover intentions pada industri perhotelan (*hospitality industry*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktifitas dan dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja. *Turnover intentions* terkait erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (DeMicco dan Reid, 1988). Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti melihat terdapat suatu kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan *turnover intentions* karyawan pada industri perhotelan.

Berdasarkan bukti-bukti empiris yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti mengembangkan tiga buah hipotesis yang melibatkan tiga buah variable penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover intentions*. Melalui penyebaran terhadap 142 responden karyawan Novotel Semarang, dan selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), maka penelitian ini menghasilkan 3 (tiga) kesimpulan empiris.

Pertama, semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasional. Seseorang yang telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginan oleh organisasi (puas), secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Dengan demikian, variabel yang positif

terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik (Luthan, 1995). Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Bartol (1979); Riecher (1985); DeMicco dan Reid (1988); Johnson et al., (1990); Lam dan Zhang (2003) dan Chen (2007).

Kedua, semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah tingkat *turnover intentions*. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Hasil penemuan yang ada telah mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Kalbers & Fogarty (1995); Passewark & Strawser (1996); Lum et al., (1998) dan Tett & meyer (1993).

Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh lebih kuat secara tidak langsung terhadap *turnover intentions*. Hal ini sesuai dengan kesimpulan DeMicco dan Reid (1988) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan penyebab langsung terjadinya kemangkiran karyawan, kinerja yang rendah maupun *turnover* karyawan.

Ketiga, semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intentions*. Hal ini berbanding terbalik dengan hipotesis sementara peneliti dan tidak sesuai dengan kesimpulan para peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin rendah *turnover intentions*. Namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian lain sebelumnya seperti

yang dilakukan Mathieu dan Zaiac (1990); Tett dan Meyer (1993) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh kuat terhadap *turnover intentions*.

5.2 Implikasi Teoritis

Model penelitian dan hipotesis yang dikembangkan, didasarkan pada berbagai teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh karena itu, hasil penelitian ini akan membawa beberapa implikasi terhadap teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu yang mendasarinya, yaitu :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mathieu (1998), William dan Hazer (1986), Demicco dan Reid (1988), Chen (2007), Lam and Zhang (2003), dan Bartol (1979); Riecher (1985); Johnson et al., (1990) yang juga menunjukkan hasil yang sama dengan hasil penelitian ini, yaitu semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen organisasionalnya. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang disampaikan oleh Luthans (1995) dan Ganzach (1998).
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Mathieu dan Zaiac (1990) dan mendukung penelitian yang dilakukan Tett dan Meyer (1993).
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif tidak signifikan terhadap *turnover intentions*. Dengan demikian, Penelitian

ini memperkuat hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Demicco dan Reid (1988).

5.3 Implikasi dan Saran Manajerial

Berdasarkan hasil-hasil pengujian terhadap variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *turnover intentions*, maka dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Oleh karena itu, implikasi manajerial ditekankan pada variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *turnover intentions*.

Pertama, *turnover intention* terjadi dipengaruhi oleh komitmen organisasional sebesar 0.99. Tingkat *turnover intention* dapat diturunkan dengan melakukan upaya meningkatkan dan mempertahankan komitmen karyawan Novotel Semarang yang memang sudah ada, antara lain :

1. Mengadakan sosialisasi lebih mendalam tentang profil hotel dan peraturannya, baik peraturan langsung dari pemerintah maupun peraturan dalam perusahaan. Misalnya hak dan kewajiban sebagai karyawan, kepastian sebagai pegawai tetap beserta dana pensiunnya, dan lain-lain.
2. Melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi, baik kegiatan di dalam maupun di luar organisasi, misalnya ulang tahun Novotel Semarang, kegiatan keagamaan, dan lain sebagainya.
3. Membuka wadah khusus bagi karyawan untuk berinteraksi antar sesama karyawan sehingga mampu menjembatani level top manajemen dengan karyawan biasa agar terbina suatu hubungan yang kuat antara pimpinan dengan karyawan.

4. Membuka koperasi karyawan yang berguna untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui sembako murah untuk karyawan, pemberian pinjaman kepada karyawan dengan bunga ringan, dan lain-lain yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa komitmen pada organisasi.
5. Memberikan reward kepada karyawan berprestasi dan keluarganya, seperti kenaikan jabatan dan gaji, gelar-gelar khusus sesuai bidang pekerjaan yang dilakukan di Novotel Semarang, beasiswa kepada karyawan maupun anak-anak karyawan yang berprestasi, dan lain-lain.
6. Memberikan *punishment* jika karyawan mengundurkan diri sebelum periode waktu yang telah disepakati sehingga mau tidak mau karyawan tersebut akan memiliki komitmen untuk tetap bekerja di Novotel Semarang sampai batas waktu yang telah disepakati.

Kedua, *turnover intentions* terjadi dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebesar 0.20. Tingkat *turnover intentions* dapat diturunkan dengan meningkatkan kepuasan kerja melalui :

1. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan misalnya kursus memasak untuk chef, dan lain-lain.
2. Pemberian insentif jika tingkat hunian hotel memenuhi target tertentu.
3. Pemberian dukungan yang dilakukan oleh penyelia dalam bentuk bimbingan / bantuan teknik di lapangan maupun dukungan perilaku.
4. Peningkatan solidaritas dan kerja sama dengan rekan kerja dalam hal pekerjaan.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda untuk penelitian mendatang adalah menggunakan sampel baik karyawan

tetap maupun karyawan *outsourcing* sehingga dapat dibandingkan atau diketahui tingkat *turnover intentions* antara masing-masing karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, Rita, 2006, **Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang**, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.
- Anis K, Indah, M. Noor Ardiansah & Sutapa, 2003, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah), **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol.4 No. 2, Juli, pp. 141-152.
- Ardiyanto, Didik, 2003, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan untuk Berpindah: Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa, **Jurnal Maksi**, Vol. 2, Januari, pp.64-82.
- Begley, Thomas M, and Czajka, Joseph M, 1993, Panel Analysis of The Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 4, pp. 552 - 556.
- Bohdanowicz, Paulina, 2005, European Hoteliers' Environmental Attitudes, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, May, pp. 188-204.
- Chen, Tser Yieth., Pao Long Chang, Ching Wen Yeh, 2004, A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and The Turnover Intentions of R&D Personnel, **Career Development International**, Vol.9, No.1, pp. 424-437.
- Chen, Yi Jen, 2007, Relationship Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry, **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol.11, No.2, pp. 71-82.
- DeMicco, Frederick J and Reid, Robert D, 1988, Older Workers: A Hiring Resource for The Hospitality Industry, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, May, pp. 56-62.
- Ferdinand, Agusty, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghiselli, Richard F, La Lopa, Joseph M, Bai, Billy, 2001, Job Satisfacton, Life Satisfaction and Turnover Intent: Among Food-Service Manager, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, April, pp. 28-37.

- Ghozali, Imam, 2008, **Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- _____ dan Fuad, 2005, **Structural Equation Modeling. Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Grant, K., D.W. Cravens, G.S. Low dan W.C. Moncrief, 2001, The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes os Sales People, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No.2, pp.165-178.
- Hackett, R.D., Bycio, and P.A. Hausdorf, 1994, Further Asesstments of Meyer and Allens (1991). Three component model Organizational Commitment, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No.4, Februari, pp.15-23.
- Hair, J.R., Joseph F., Rolph E.Anderson, Ronald L Tatham, William C. Black, 1998, **Multivariate Data Analysis**, Edisi kelima, Prentice Hall International Inc.
- Hom, Katerberg dan Hulin, 1979, Comparative Examination of Three Approaches to The Prediction of Turnover, **Jurnal of Applied Psychology**, pp. 280-290.
- Indriantoro, Nur., dan Bambang Supomo, 2002, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Badan Penerbit Universitas Gajahmada, Yogyakarta
- Irwansyah, 2005, Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Keperilakuan Etis terhadap Keinginan Berpindah Profesioonal Sistem Informasi, **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol.14, No.2, Desember, pp. 181-196.
- Jenkins, Michael, Thomlinson, and R. Paul, 1992, Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors or Employee Turnover Intentions, **Management Reserach News**, Vol. 15, pp.18-22.
- Kalbers, L.P., TJ. Forgarty, 1995, Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors, **Auditing: A journal of Practice and Theory**, Vol. 14, pp. 64 - 86.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2003, **Perilaku Organisasi**, Edisi kelima, Penerbit Salemba Empat.
- Luthans, Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- _____, 2006, **40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia**, Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

- McClearly, Ken W and Weaver, Pamela A, 1988, The Job Offer: What Today's Graduates Want, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, February, pp. 28-31.
- Meyer, John, P., Allen, Natalie, J. & Smith, Catherina A, 1993, Commitment to Organizational and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualization, **Journal Applied Psychology**, Vol. 78. No.4.
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H. H and Meglino B. M., 1979, Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process, **Psychological Bulletin**.
- Mueller, John Dwight Kammeyer, 2003, **Turnover Process in a Temporal Context : It's about Time**, on line (www.emeraldinsight.com).
- Nahusona, Hilda CF, Rahardjo, Mudji, Rahardjo, Susilo Toto, 2004, Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Keinginan Karyawan untuk Pindah: Studi Kasus pada PT. Bank Papua, **Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi**, Vol. 1, No. 2, Juli, pp.63 - 82.
- Orly, Christophe, 1988, Quality Circles in France: Accor's Experiment in Self Management, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, November, pp. 50-56.
- Pavesic, David V dan Brymer, Robert A, 1990, Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Februari, pp. 90-96.
- Pasewark, W.R., and J.R. Strawser, 1996, The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity an A Professional Accounting Environment, **Behavioral Research in Accounting**, Vol.8, pp. 91 - 113.
- Pophal, Lin Grensing, 2000, **Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis**, Edisi Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Porter, L.W., R. Steers, R. Mowdey, and P. Boulian, 1974, Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Tecniciants, **Journal Applied Psychology**, Vol. 59, October, pp.603-609.
- Robbins, Stephen P, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi Kesepuluh, PT Indeks : Kelompok Gramedia.
- Rousseau, L., 1984, "What are The real Costs of Employee Turnover?", **CA Magazine**, Vol. 117, December, pp.48-55.
- Setyawan, Donny, 2005, **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya terhadap Komitmen Organisasasi : Studi Kasus di Pemkab. Temanggung**, Edisi Kesepuluh, PT Indeks : Kelompok Gramedia.

- Shaw, Jason D, Delery, John E, Jenkins, G. Douglas Jr, and Gupta, Nina, 1998, An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No.5, October, pp.511-525.
- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sulastiyono, Agus, 2001, **Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi: Manajemen Penyelenggaraan Hotel**, Cetakan Kedua, CV.Alfabeta, Bandung.
- Suwandi, Nur Indriantoro, 1995, Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik, **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 2, pp.173 - 195.
- Tett, Robert P & John P Meyer, 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, **Personnel Psychology**, Vol.6, pp. 259-293.
- Vroom, V., 1964, **Work and Motivation**, New York, NY: John Willey & Sons, Inc.
- Wayne, Sandy J, and Shore, Lynn McFarlane, 1993, Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, **Journal Applied Psychology**, Vol. 78, No. 5, pp.774 – 780.
- Woods, Robert H and Macaulay, James F, 1989, R for Turnover: Retention Program that Work, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, May, pp.78 – 90.
- Yu, Larry., and Gu Huimin, 2005, Hotel Reform in China: A SWOT Analysis, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 46, No.2, pp. 153-169.
- Zeffane, Rachid, 1994, Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach, **International Journal of Manpower**, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.

Pekerjaan itu sendiri

1. Pekerjaan saya sangat menarik

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

2. Saya merasa senang dengan kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

3. Saya merasa sesuai dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

4. Saya merasa sedikit mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya. (R)

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

5. Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di sini

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

Gaji

6. Saya puas dengan gaji yang saya terima untuk tanggung jawab pekerjaan saya.

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

7. Saya puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan terhadap saya.

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

8. Perusahaan memberikan gaji dan tunjangan lebih baik daripada pesaing

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

9. Saya merasa usaha saya tidak diberikan imbalan yang seharusnya saya terima. (R)

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

10. Kenaikan gaji jarang dilakukan pada perusahaan ini. (R)

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

1.3. Kesempatan Promosi

11. Saya puas dengan tingkat kemajuan saya pada perusahaan ini

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

12. Saya puas dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam perusahaan saya

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

13. Saya puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

14. Saya puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan gaji

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

15. Promosi jarang terjadi di perusahaan tempat saya bekerja. (R)

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

1.4. Pengawasan/ Supervisi

16. Para manajer (Supervisor) tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan terhadap saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

17. Para manajer (Supervisor) tempat saya bekerja memiliki motivasi yang tinggi

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

18. Para manajer (Supervisor) tempat saya bekerja selalu memberikan kebebasan terhadap saya dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

19. Para manajer (atasan) tempat saya bekerja tidak pernah mau mendengarkan saya. (R)

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

20. Para menejer (atasan) tempat saya bekerja selalu bersikap jujur dan adil terhadap karyawannya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

1.5. Rekan Kerja

21. Saya puas dengan tim kerja saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

22. Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di sini

Sangat tidak setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

23. Teman-teman kerja saya sangat kooperatif

Sangat tidak setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

24. Orang yang bekerja dengan saya selalu memberikan dukungan pada saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju
1 2 3 4 5 6 7

25. Saya sering merasa dikucilkan oleh rekan kerja saya. (R)

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

Kuesioner 2 :

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, bersikap loyal serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Blau dan Boal, 1986).

Komitmen Afektif (Affective Commitment)

26. Perusahaan ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

27. Saya merasakan masalah yang ada dalam perusahaan adalah masalah saya juga

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

28. Saya membanggakan perusahaan ini kepada orang lain di luar perusahaan

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

29. Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

30. Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7

Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

31. Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

32. Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

33. Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan perusahaan ini sekarang

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

34. Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan perusahaan saat ini

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

35. Saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

36. Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya. (R)

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

37. Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu perusahaan sepanjang karir mereka

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

38. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

39. Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada perusahaan ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

40. Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu perusahaan merupakan tindakan yang bijaksana

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

Kuesioner 3 :

Keinginan Berpindah Karyawan (Turnover Intention)

Keinginan berpindah karyawan (*Turnover Intention*) adalah evaluasi mengenai posisi pekerjaan seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan yang dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain (Lum et al., 1998).

41. Saya sering berfikir untuk keluar

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

42. Saya mungkin akan mencari secara aktif pekerjaan yang lain

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

43. Saya mungkin akan meninggalkan perusahaan ini dalam waktu dekat

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

44. Saya mungkin akan keluar dari perusahaan ini apabila ada kesempatan yang lebih baik

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

45. Saya akan keluar dari perusahaan ini apabila ada tawaran dari perusahaan lain yang memberi gaji lebih besar

Sangat tidak setuju

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Setuju

Terimakasih atas partisipasi bapak/ ibu dalam pengisian Kuesioner Penelitian ini.