

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

LIA WITASARI  
Universitas Diponegoro

## **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.*

## **Key Words :**

*Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention*

## PENDAHULUAN

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 yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru; dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari manajemen Hotel Novotel

Semarang, 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.

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 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).

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.

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).

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.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 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.

Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. 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).

### **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).

Luthans (1998) mengemukakan terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional terdapat 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.

### **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).

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.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

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 Strsser (1984) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. William dan Hazzar (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 :

***H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.***

### **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 :

***H<sub>2</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intentions.***

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions***

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 :

***H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intentions.***

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Novotel Semarang yang berjumlah 142 orang.

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.

Maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh (sensus) populasi penelitian, yaitu karyawan tetap Novotel Semarang yang berjumlah 142 responden.

### Metode Pengumpulan Data

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.

### Teknik Analisis Data

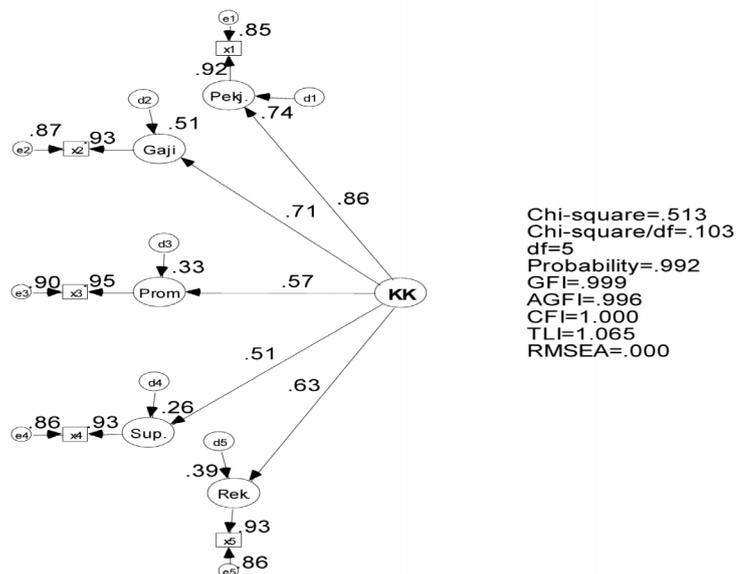
Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam angka mengungkap fenomena sosial tertentu. Selanjutnya untuk menganalisis data, peneliti menggunakan program *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program paket *software statistic AMOS*.

### ANALISIS DATA

#### 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.

**Gambar 1**  
**Analisis Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

### 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.

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 1 di bawah ini.

**Tabel 1**  
**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	≥ 0,05	0.992	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.000	Baik
GFI	≥ 0,90	0.999	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.996	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0.103	Baik
TLI	≥ 0,95	1.065	Baik
CFI	≥ 0,95	1.000	Baik

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Dari Tabel 1 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 <sup>3</sup> 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 2**  
**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 2 terlihat bahwa indikator pada masing-masing indikator tunggal (*composite*) dari dimensi variabel kepuasan kerja memiliki nilai lambda atau factor loading yang <sup>3</sup> 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 2 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.

**Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional**

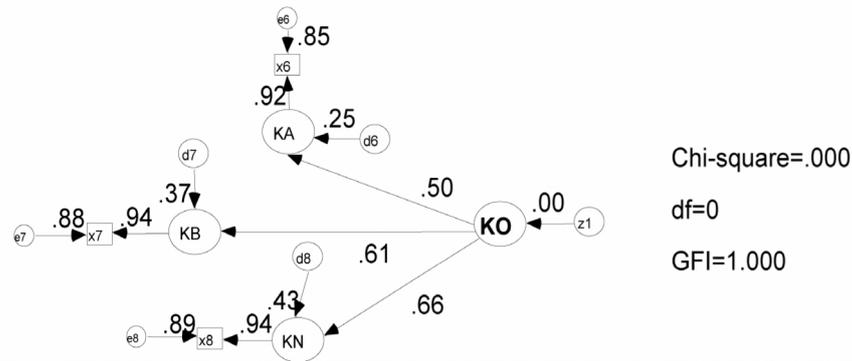
Analisis konfirmatori kedua dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator tunggal (*composite*) yang diamati dapat mencerminkan dimensi yang dianalisis dari variabel komitmen organisasional. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasional dengan menggunakan indikator tunggal (*composite*) diuraikan pada Gambar 2.

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 3.

**Gambar 2**  
**Analisis Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasional**



**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Komitmen Organisasional**

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

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Dari Tabel 3 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 <sup>3</sup> 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**  
**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 terlihat bahwa indikator pada masing-masing indikator tunggal (*composite*) dari dimensi variabel kepuasan kerja memiliki nilai lambda atau factor loading yang <sup>3</sup> 0.40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten komitmen organisasional.

**b. Bobot factor**

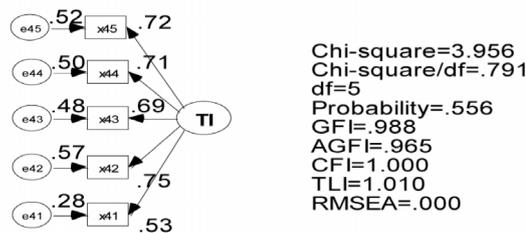
Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk factor latennya. Bobot factor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

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.

**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 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 5 di bawah ini.

**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):

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel *Turnover Intentions***

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df = 5)	Kecil (< 11.070)	3.956	Baik
Probability	≥ 0,05	0.556	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.000	Baik
GFI	≥ 0,90	0.988	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.965	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0.791	Baik
TLI	≥ 0,95	1.005	Baik
CFI	≥ 0,95	1.010	Baik

*Sumber: Data primer yang diolah, 2009*

Dari Tabel 5 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.

**a. Nilai lambda atau factor loading**

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai <sup>3</sup> 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. Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 6 terlihat bahwa indikator variabel *turnover intentions* memiliki nilai lambda atau factor loading yang <sup>3</sup> 0.40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten *turnover intentions*.

**Tabel 6**  
**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

**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 6 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.

**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

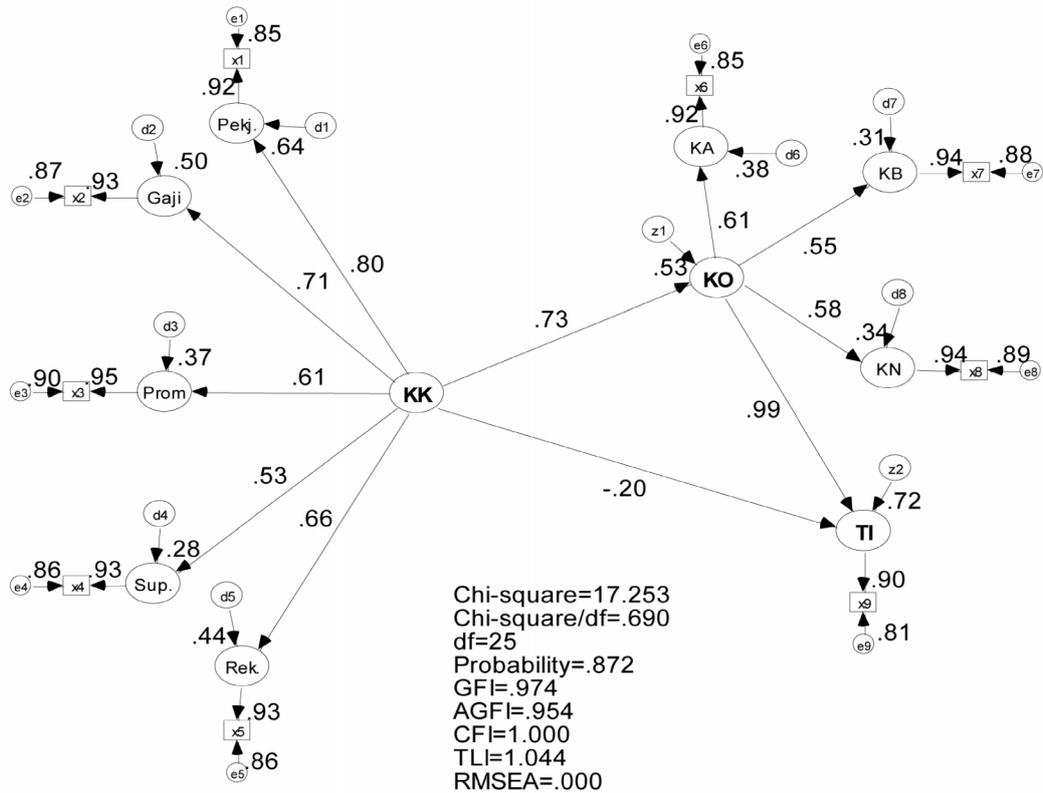
sehingga evaluasi secara empiris dan spesifikasi model menjadi sangat rumit. Salah satu cara untuk mengatasi hal ini adalah mengestimasi model dengan indikator tunggal (*composite*).

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*) dijelaskan pada Gambar 4.

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).

**Gambar 4**  
**Pengujian Model Penelitian dengan Indikator Tunggal (Composite)**



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

**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 7.

**Tabel 7**  
**Goodness Of Fit Test Full Model**

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 7 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  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

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 *ouliers 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  $^3 \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *ouliers* disajikan pada Tabel 9.

**Tabel 8**  
**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

**Tabel 9**  
**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				

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  $\chi^2$ ) 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.

### 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.

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*.

### 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*.

**Tabel 10**  
**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

### Pengujian Hipotesis

#### 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.

#### Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasional (KO) terhadap *turnover intentions* (TI) menunjukkan

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 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 Mathiew (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).

### Implikasi 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 0.98. 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 0.19. 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.

#### **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 REFERENSI

---

- 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 Bepindah 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 Bepindah: 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 Profesiional 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., T.J. 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.
- McCleary, 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, **Jurnal 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](http://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 Gensing, 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 Technicians, **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.Afabeta, 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.