

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN PELUANG PROMOSI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN PADA HOTEL BINTANG EMPAT DI SURABAYA

Oleh
I Made Bagus, SE.,MM
(Dosen tetap Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Unipa Surabaya)

ABSTRAK

Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan besarnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat disebabkan oleh pekerjaan karyawan hotel itu sendiri. Hal ini dikarenakan setiap pekerjaan yang berbeda memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda, dan membutuhkan persyaratan tertentu seperti (keragaman pekerjaan dan keterampilan), identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik pekerjaan tersebut membutuhkan penempatan orang yang tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi, pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *turnover intention*, pengaruh peluang promosi terhadap kepuasan kerja, pengaruh peluang promosi terhadap komitmen organisasi, pengaruh peluang promosi terhadap *turnover intention*, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian dilakukan di hotel bintang 4 di Kota Surabaya, teknik pengambilan sampel *probability sampling*, tepatnya proporsional random sampling. Dimana jumlah sampel penelitian adalah 190 responden. Metode analisis data dalam studi ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara positif, peluang promosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara positif, karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara positif, peluang promosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara positif, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara positif, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara positif, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

KeyNote : Kepuasan kerja, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, peluang promosi, *turnover intention*.

1. Latar Belakang

Industri pariwisata di Indonesia merupakan sub sektor yang masuk dalam kelompok atau sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran (PHR) yang dapat menyerap tenaga kerja cukup besar. Dalam kenyataannya, bisnis perhotelan seperti halnya dengan bisnis pada umumnya selalu diperhadapkan dengan permasalahan mengenai sikap dan perilaku karyawannya di saat bekerja, baik menyangkut kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan bahkan sampai pada masalah berhenti dan mencari kerja pada organisasi lain karena keterbatasan peluang promosi, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Surabaya *Tourism Promotion Board* (STPB) mencatat, jumlah wisatawan mancanegara Surabaya pada tahun 2007 mencapai 136.000. Pada tahun 2008 jumlahnya sekitar 140.000 wisatawan mancanegara dan 4 juta wisatawan domestik. Sementara data Badan Pusat Statistik Jatim menyebutkan, pada September 2008 jumlah wisatawan asing yang masuk ke Jatim melalui Bandar Juanda mencapai 17.363 orang. Target ini menurut Wiwik Widyawati akan meningkat lagi pada tahun 2009 seiring dengan program Pemerintah Kota Surabaya dalam mempromosikan potensi wisata (Kompas, 20 November 2008). Kenyataan ini pula harus dibarengi dengan peningkatan jumlah hotel di Surabaya.

Dalam bisnis perhotelan, seperti halnya manusia pada umumnya, bahwa perilaku dan sikap seorang karyawan dalam sebuah perusahaan didasari pada motif untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perilaku dan sikap seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja akan mencerminkan keadaan mereka sesungguhnya terhadap organisasinya. Sebaliknya, perilaku dan sikap positif yang diperlihatkan seorang karyawan menunjukkan seberapa baik organisasi tempat mereka bekerja memperhatikan mereka.

Fenomena mengapa karyawan melakukan *turnover intention*, pertama, karyawan hotel menginginkan posisi yang lebih tinggi di hotel yang lain. Kedua, karyawan pindah ke hotel lain pada bintang yang lebih tinggi. Ketiga, karyawan pindah ke hotel lain karena ada peluang promosi di hotel lain sekaligus mencari suasana baru pada hotel yang baru.

Berdasarkan judul dan uraian latar belakang, maka ditetapkan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*?
4. Apakah peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ?
5. Apakah peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ?
6. Apakah peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
9. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?

2. Tinjauan Teori

2.1.1. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins (2002:168) pembagian pekerjaan dalam organisasi merupakan langkah penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Pekerjaan harus dianalisa terlebih dahulu sebelum fungsi-fungsi sumber daya manusia yang lain dilaksanakan. Misalnya rekrutmen dan pelatihan yang efektif tidak dapat dilaksanakan sebelum petugas rekrutmen dan pelatih mengetahui syarat-syarat dari suatu pekerjaan.

2.1.1.1. Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*)

Pendekatan karakteristik tugas dimulai dengan karya perintis dari Turner dan Lawrence pada pertengahan dasawarsa 1960-an. Mereka mengembangkan suatu telaah riset untuk menilai efek dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Mereka meramalkan karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang: artinya, pekerjaan

semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran yang lebih rendah.

2.1.1.2. Teori Model Karakteristik Pekerjaan

Model karakteristik pekerjaan (*JCM-Job Characteristics Model*) dari Hackman and Oldham (1975) menyempurnakan teori dari Turner and Lawrence. Menurut JCM, setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Berikut ini uraian singkat 5 (lima) dimensi tersebut : Variasi ketrampilan (*skill variety*), Identitas tugas (*task identity*), Signifikansi tugas (*task significance*), Otonomi (*otonom*), Umpan balik (*feedback*).

2.1.1.3. Teori Model Pemrosesan Informasi Sosial

Model Sistem Informasi Pemrosesan (SIP) menjelaskan bahwa karyawan mengambil sikap dan perilaku sebagai tanggapan terhadap isyarat-isyarat sosial yang diberikan oleh orang lain dengan siapa mereka mengadakan kontak. Orang lain ini dapat berupa rekan sekerja, penyelia, teman, anggota keluarga, atau pelanggan.

2.1.1.4. Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan

Terdapat perbedaan mendasar diantara pada ahli mengenai mekanisme terbentuknya sikap/perilaku dan pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi di mana ia bekerja. Model kebutuhan-kepuasan sebelumnya, yang menggunakan hubungan yang relatif langsung antara karakteristik pekerjaan yang memuaskan bagi kebutuhan yang ada dan menimbulkan sikap pekerja yang positif. Hal ini memiliki pengaruh pada dua sisi, yaitu sisi pemelihara dan sisi pemuas kebutuhan.

2.1.2. Peluang Promosi

Menurut Iverson and Roy (1994:20) bahwa peluang promosi merupakan pergerakan di antara level organisasi yang berbeda.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan bagian dari sikap yang diperlihatkan oleh seorang pegawai, yang pembahasannya terdiri dari pengertian komitmen organisasi, dan teori komitmen organisasi.

2.1.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2003:92).

2.1.3.2. Teori Komitmen Organisasi

Meyer *et al.* dalam Greenberg and Baron (1997:190) mengemukakan ada dua bentuk dasar dan komitmen organisasional, yaitu *affective commitment* dan *continuance commitment*, selanjutnya muncul bentuk komitmen yang ketiga, yaitu *normative commitment*.

2.1.3.3. Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi

Proses pembentukan komitmen seorang karyawan pada organisasinya tidaklah selalu sama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Steers and Porter

(1991:295) menyebutkan bahwa seorang karyawan memiliki perbedaan tingkatan (*stage*) dalam proses pembentukan komitmennya pada organisasi, yaitu: (i) komitmen awal (*initial commitment*), (ii) komitmen pada periode awal kerja (*commitment during early employment period*), dan (iii) komitmen pada karir (*commitment on carrier*).

2.1.3.4. Pengukuran dan Faktor-Faktor Penentu Komitmen Organisasi

Menurut Locke *et al.*, (1992:443) bahwa komitmen seorang karyawan pada pekerjaan dan organisasinya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal dan faktor-faktor yang bersifat internal, yaitu:

- a. Pengaruh eksternal (*external influences*) : Kewenangan sah (*legitimate authority*), Teman kerja atau kelompok kerja (*peer group*), Insentif dan imbalan (*incentives and reward*).
- b. Pengaruh internal (*internal influence*) : Harapan untuk menjadi sukses dari kemajuan diri (*expectancy of success and self efficacy*), Imbalan dari dalam diri seseorang (*self administered rewards*).

2.1.4. Kepuasan Kerja

Pada bagian ini, pembahasan mengenai kepuasan kerja terdiri dari pengertian kepuasan kerja, teori kepuasan kerja, dan pengukuran kepuasan kerja.

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Gibson *et al.* (1984) kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

2.1.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dalam penelitian adalah teori motivasi hygiene Herzberg tentang “*Two-Factor Theory*” (Greenberg and Baron, 1997:183). Menurut Herzberg dalam Greenberg and Baron (1997:183-184) bahwa “Dua Faktor” itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau faktor yang membuat orang sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*) atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*).

2.1.4.3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang bisa diterima terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan vital dalam memenuhi kebutuhan pokok. Tetapi kalau masyarakat sudah terpenuhi kebutuhan kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini bukan lagi faktor yang utama kerja (As’ad, 2003:111) yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain: hubungan antar manajer dan karyawan, faktor fisik, dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan: sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, jenis kelamin.
- c. Faktor-faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya).

2.1.5. Turnover Intention

2.1.5.1. Pengertian Turnover Intention

Konsep *turnover intention* dalam beberapa studi sebelumnya ditemukan beragam istilah dan makna, yang pada intinya merupakan suatu proses tahapan dari sebuah ketidakpuasan kerja seorang karyawan sebagai hasil sosialisasinya, yang pada akhirnya memunculkan keinginan untuk keluar atau meninggalkan organisasi (*the intention to leave*), dan disertai upaya untuk mengevaluasi keinginannya dan mempertimbangkan biaya pengorbanan bila meninggalkan organisasi, sampai pada upaya-upaya mencari pekerjaan lain di tempat lain dan (*job search activity*) sekalipun karyawan tersebut belum keluar dari organisasi yang mempekerjakannya (*intention to quit*) atau pada akhirnya pun tetap memilih organisasi yang selama ini membesarkannya (*stay*).

2.1.5.2. Faktor-Faktor dan Pengukuran Turnover Intention

Keinginan untuk keluar (*turnover intention*) dari seorang karyawan menurut Martoyo (2000:204) disebabkan, antara lain : ketidaktepatan pemberian tugas, alasan mendesak, menolak pimpinan baru, sebab-sebab lainnya.

2.1.5.3. Implikasi dari Turnover

Implikasi negatif dari *turnover* menurut Phillips and Bedeian (1994), sebagai berikut: hilangnya moral (semangat) kerja dan menimbulkan citra yang kurang baik terhadap perusahaan, hilangnya produktivitas, dan timbulnya berbagai biaya administrasi seperti biaya perekrutmen, biaya orientasi maupun biaya pelatihan.

2.1.6. Pengertian, Karakteristik dan Klasifikasi serta Kelas Hotel

2.1.6.1. Pengertian Hotel

Sulastiyono (2004:5) menyatakan hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah uang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

2.1.6.2. Karakteristik Hotel

Sulastiyono (2004:25) menyatakan bahwa setiap usaha perhotelan adalah mencari keuntungan dengan menyewakan fasilitas dan atau menjual pelayanan kepada para tamunya dan selalu melakukan kegiatan- kegiatan, seperti: penyewaan kamar, penjualan makanan dan minuman, dan penyedia pelayanan penunjang lain yang bersifat komersial.

2.1.6.3. Klasifikasi Hotel

Supardi (2006:52) menjelaskan bahwa pengklasifikasian hotel dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut : Berdasarkan Standar, Berdasarkan Jumlah Kamar, Berdasarkan Jenis Tamu, Berdasarkan Lamanya Tamu Tinggal, Berdasarkan Status, Berdasarkan Tipe Harga Kamar, Berdasarkan Bentuk *Plan*, Berdasarkan Lokasi.

2.1.6.4. Kelas Hotel Bintang

Penilaian unsur fisik, pengelolaan dan pelayanan terdiri dari: kenyamanan, kebersihan dan pemeliharaan kesehatan (sanitasi dan *higiene*),

keselamatan, jaminan keamanan, keramahan lingkungan, nilai investasi, sikap layanan, ketrampilan, keterampilan dan ketertiban, ketepatan, dan kecepatan. Untuk penetapan kelas hotel dilakukan dengan keputusan Perhimpunan Hotel dan Restoran (PHRI) Pusat setelah memperhatikan dan mempertimbangkan saran setempat. Penerbitan keputusan pemberian kelas hotel ditandai dengan sertifikat golongan kelas hotel dan sticker. Sertifikat golongan kelas hotel ditandatangani oleh ketua PHRI pusat dan disahkan/dikukuhkan oleh Gubernur setempat.

2.2. Penelitian Terdahulu

Moynihan *et al.*, (2007) dengan judul *The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance*. Tujuan penelitiannya adalah untuk membuktikan pengaruh ketiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh terhadap keinginan untuk meninggalkan organisasi (*the intention to leave*) dan aktivitas mencari pekerjaan (*job search activity*).

Moynihan *et al.*, (2007) menjelaskan sikap-sikap kerja negatif memainkan peran sentral dalam model *turnover*. Ketidakpuasan kerja mendorong *turnover* dan keinginan untuk melarikan diri dari lingkungan pekerjaan. Sebaliknya, komitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan akan mengurangi ide-ide untuk mengundurkan diri. Untuk *intention to leave* dan *job search activity* merupakan tanda akan terjadinya *actual turnover*.

2.2.1. Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Cheney (1984) dalam penelitiannya menemukan bahwa sejumlah faktor karakteristik individu, faktor organisasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan kerja para pegawai bagian perancang program komputer. Hasil uji hipotesis terbukti bahwa karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas, faktor organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

2.2.2. Peluang Promosi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh peluang promosi terhadap kepuasan kerja dijelaskan Haerani (2003) bahwa pengurangan peluang karir dapat menimbulkan *survivor syndrome* yaitu suatu kondisi karyawan merasakan ketidaknyamanan dan terancam setelah reorganisasi apabila mereka kurang memiliki harapan untuk meraih peluang-peluang dalam area jalur karirnya. Artinya, di saat organisasi membatasi struktur jenjang karir yang diakibatkan adanya reorganisasi, maka keterbatasan peluang karir ini akan memberikan dampak pada ketidakpuasan karyawan pada organisasi tersebut.

2.2.3. Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Niehoff *et al.* (2001) menemukan bahwa karyawan yang lebih diberdayakan oleh manajernya akan lebih loyal dan berperilaku mendukung. *Job enrichment* berhubungan dengan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki karakteristik pekerjaan (variasi ketrampilan, identitas tugas, keberartian tugas, dan otonomi) yang lebih diperkaya akan dipandang oleh manajernya lebih loyal dan berperilaku mendukung.

2.2.4. Peluang Promosi Terhadap Komitmen Organisasi

Studi yang dilakukan Holbenche (1995) dengan tujuan untuk menguji bagaimana mempertahankan dan memotivasi karyawan yang kemajuan karir serta pola pekerjaannya terpengaruh oleh perubahan organisasi dan struktur pekerjaan. Studi ini menyimpulkan bahwa *delaying* telah menyebabkan penurunan moral karyawan dengan alasan utama karena kurangnya prospek promosi. Artinya, keterbatasan peluang promosi atau kurangnya prospek promosi akan menurunkan moral atau komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

2.2.5. Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Utomo (2000) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang bersifat positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sebaliknya tidak ditemukan hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku *citizenship* (OCB). Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasi dikarenakan ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak puas terhadap organisasi.

2.2.6. Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Turnover Intention*

Menurut Haerani (2003) bahwa dalam kondisi struktur yang datar dan ramping, banyak individu yang kehilangan tujuan dan harus mengubah perencanaan karirnya (fenomena *plateauing* atau karir datar). Kondisi ini dapat terjadi misalnya pada saat organisasi melakukan transformasi atau restrukturisasi. Pada kondisi ini fungsi pekerjaan seseorang dan isi pekerjaan tersebut relatif sama atau terbatas, sehingga memungkinkan seorang karyawan akan merubah perencanaan karirnya.

2.2.7. Peluang Promosi Terhadap *Turnover Intention*

Menurut Haerani (2003) bila organisasi mengurangi peluang karir selain menimbulkan *survivor syndrome*, akan berdampak lebih buruk pada motivasi, sikap, loyalitas, dan keterlibatan kerja. Artinya, di saat karyawan merasakan bahwa organisasi tempatnya bekerja tidak memberikan jaminan akan jenjang karir yang baik, maka hal ini akan menurunkan motivasi karyawan tersebut, mempengaruhi derajat loyalitas, dan pada akhirnya akan mengurangi keterlibatannya dalam bekerja sampai pada keputusan keluar untuk berkarir di tempat lain.

2.2.8. Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dijelaskan oleh Handoko (2001:155) bahwa kepuasan kerja misalnya mengenai penentuan tingkat upah sangat penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Tujuannya adalah agar sumberdaya tersebut tidak memiliki keinginan untuk keluar atau pindah.

2.2.9. Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian Meyer *et al.*, (1993) menyimpulkan bahwa *employees with a strong affective commitment remain with the organization because they want to, those with a strong continuance commitment remain because they need to and*

those with a strong normative commitment remain because they feel ought to do so. Pendapat ini dapat diartikan bahwa seorang karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi karena didasari keinginan karyawan itu sendiri (*want to*), demikian dengan komitmen normatif karena didasari pada kebutuhan (*need to*), dan komitmen kontinuan karena didasari pada suatu keharusan dari karyawan tersebut (*ought to*).

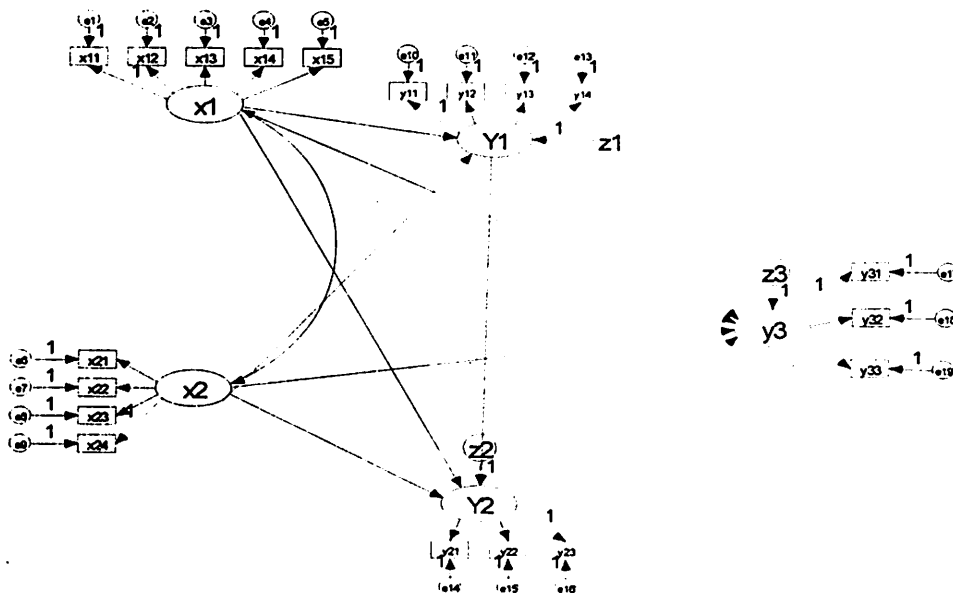
2.3. Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan hubungan-hubungan maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
4. Peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
6. Peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.
9. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.4. Model Analisis

Berdasarkan masalah dan hipotesis, maka model analisis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Analisis

Gambar 2.1. menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan (X_1) diukur dengan indikator

keanekaragaman tugas ($X_{1.1}$), identitas tugas ($X_{1.2}$), keberartian tugas ($X_{1.3}$), otonomi ($X_{1.4}$), dan umpan balik ($X_{1.5}$). Peluang Promosi (X_2) diukur dengan indikator status sosial ($X_{2.1}$), wewenang ($X_{2.2}$), tanggung jawab ($X_{2.3}$), serta penghasilan ($X_{2.4}$). Kepuasan Kerja (Y_1) diukur dengan indikator pengakuan ($Y_{1.1}$), kompensasi ($Y_{1.2}$), pengawasan ($Y_{1.3}$) dan Keadilan ($Y_{1.4}$). Komitmen Organisasi (Y_2) diukur dengan indikator *affective commitment* ($Y_{2.1}$), *continuance commitment* ($Y_{2.2}$), dan *normative commitment* ($Y_{2.3}$). *Turnover intention* (Y_3) diukur dengan indikator keinginan meninggalkan organisasi ($Y_{3.1}$), pertimbangan meninggalkan organisasi ($Y_{3.2}$), dan mencari pekerjaan baru ($Y_{3.3}$).

3. Metode Penelitian

3.1. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kuantitatif, di mana metode penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan menemukan, membuktikan dan mengembangkan pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu (Sugiyono, 1999:1). Ditinjau dari jenisnya, penelitian ini adalah penelitian eksplanasi atau *explanatory* yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah keseluruhan karyawan tetap (baik tingkat manajerial maupun non manajerial) pada hotel bintang 4 di Kota Surabaya. Teknik pengambilan sampel *probability sampling*, tepatnya *proportional random sampling*.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian berdasarkan; Interview (Wawancara) dan Kuisisioner (Angket).

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada studi ini adalah data primer dan sekunder. Sedangkan sumber data adalah data yang diperoleh dari kuisisioner, wawancara dan pengamatan langsung di lapangan. Data primer diperoleh dari sampel sebagai responden penelitian, dan data sekunder diperoleh dari data laporan instansi terkait dengan penelitian ini, seperti: Badan Pusat Statistik (BPS), Perhimpunan Hotel dan Restoran (PHRI), dan Dinas Pariwisata Kota Surabaya.

3.5. Identifikasi Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian (dalam model persamaan struktural analisis jalur), meliputi variabel eksogen dan variabel endogen, serta variabel antara (endogen *intervening*).

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang dimaksud, sebagai berikut:

1. Variabel eksogen yaitu karakteristik pekerjaan (X_1) dan peluang promosi (X_2).
2. Variabel endogen *intervening* yaitu kepuasan kerja (Y_1) dan komitmen organisasi (Y_2).
3. Variabel endogen *dependent* yaitu *turnover intention* (Y_3).

3.5.1. Karakteristik Pekerjaan

Terdapat lima indikator utama dari karakteristik pekerjaan (Hackman dan Oldham's, 1975), yaitu : Keragaman tugas (X1.1), Identitas tugas (X1.2), Keberartian tugas (X1.3), Otonomi Tugas (X1.4), Umpan Balik (X1.5).

3.5.2. Peluang Promosi

Terdapat empat indikator utama dari peluang promosi, yaitu: Status Sosial (X2.1), Wewenang (X2.2), Tanggung Jawab (X2.3), Penghasilan (X2.4).

3.5.3. Kepuasan Kerja

Terdapat tiga indikator utama dari kepuasan kerja (Weiss *et al.*, 1967 dalam Kreitner dan Kinicki, 2000:271) yaitu : Pengakuan (Y1.1), Kompensasi (Y1.2), Pengawasan (Y1.3), Bonus (Y1.4).

3.5.4. Komitmen Organisasi

Terdapat tiga indikator utama dari komitmen organisasi (Allen and Meyer, 1990) yaitu : *Affective commitment* (Y2.1), *Continuance commitment* (Y2.2), *Normative commitment* (Y2.3).

3.5.5. Turnover Intention

Turnover intention (Y₃) diukur dengan indikator keinginan meninggalkan organisasi (Y_{3.1}), pertimbangan meninggalkan organisasi (Y_{3.2}), dan mencari pekerjaan baru (Y_{3.3}).

3.6. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan berdasarkan pengujian Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, dengan menggunakan Program *Statistical Program for Sosial Sciences (SPSS)* versi 14.

Pengujian validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk memastikan secara keseluruhan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid atau tepat sekalipun digunakan di tempat lain di lain waktu dan reliabel atau handal sekalipun digunakan berulang-ulang pada kesempatan yang berbeda.

3.7. Teknik Analisis

Metode analisis data dalam studi ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program bantu AMOS (*Analysis Of Moment Structural*). Ferdinand (2002:33) menyatakan langkah pemodelan SEM adalah sebagai berikut : Pengembangan Model Teoritis, Pengembangan Diagram Alur, Konversi Diagram Alur Dalam Persamaan, Pemilihan Matriks Input, Menilai Masalah Identifikasi, Evaluasi Model, Interpretasi dan Modifikasi Model.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel III.1 di bawah ini.

Tabel III.1
Syarat Fit Model

No.	Indeks	Syarat
1.	<i>Chi-Square</i>	Kecil
2.	<i>Probabilitas Chi Square</i>	≥ 5%
3.	RMSEA	≤ 0.08
4.	GFI	≥ 0.90
5.	AGFI	≥ 0.90

6.	CMIN/DF	≤ 2.00
7.	TLI	≥ 0.95
8.	CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2002); Hair *et al.* (2002).

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel penelitian didasarkan pada tabel frekuensi untuk kepuasan atau komitmen responden atas variabel-variabel penelitian. Untuk dapat menghitung tabel frekuensi tersebut, terlebih dahulu nilai dari setiap variabel dirata-rata.

4.1.1. Distribusi Variabel Karakteristik Pekerjaan

Tabel IV.1
Hasil Penelitian Responden Untuk Karakteristik Pekerjaan

No.	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
X1.1	Saudara mengerjakan pekerjaan hotel sesuai dengan tanggung jawab Saudara.	9 4,7 %	13 6,8 %	27 14,2 %	75 39,5 %	66 34,7 %
X1.2	Saudara dilibatkan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.	5 2,6 %	19 10%	36 18,9 %	57 30 %	73 38,4 %
X1.3	Pekerjaan yang Saudara lakukan penting bagi pribadi Saudara.	11 5,8 %	11 5,8 %	31 16,3 %	73 38,4 %	64 33,7 %
X1.4	Saudara memiliki keleluasaan melaksanakan pekerjaan.	11 5,8 %	6 3,2 %	48 25,3 %	58 30,5 %	67 35,3 %
X1.5	Dalam bekerja Saudara mendapatkan informasi yang relevan mengenai pekerjaan Saudara.	11 5,8 %	8 4,2 %	29 15,3 %	79 41,6 %	63 33,2 %

Pada tabel V.1 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada nilai 4 dan 5 ini menunjukkan bahwa respon responden terhadap karakteristik pekerjaan, tinggi.

4.1.2. Distribusi Variabel Peluang Promosi

Tabel IV.2
Hasil Penelitian Responden Untuk Peluang Promosi

No.	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
X2.1	Peluang promosi di hotel ini bagi Saudara tersedia untuk meningkatkan status sosial.	10 5,3 %	14 7,4 %	20 10,5%	89 46,8 %	57 30 %
X2.2	Peluang promosi yang disediakan disertai wewenang dalam melaksanakan.	9 4,7 %	7 3,7 %	23 12,1 %	85 44,7%	66 34,7 %
X2.3	Peluang promosi jabatan disertai peningkatan tanggung jawab pada pekerjaan Saudara.	11 5,8 %	11 5,8 %	18 9,5 %	84 44,2 %	66 34,7 %
X2.4	Peluang promosi jabatan disertai peningkatan penghasilan Saudara.	15 7,9 %	9 4,7 %	13 6,8 %	80 42,1 %	73 38,4 %

Berdasarkan tabel V.2 diatas, menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada nilai 4 dan 5 ini menunjukkan bahwa respon responden terhadap peluang promosi, tinggi.

4.1.3. Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel IV.3
Hasil Penelitian Responden Untuk Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
Y1.1	Para manajer memberikan perhatian kepada setiap karyawan	5 2,6 %	9 4,7 %	27 14,2 %	65 34,2 %	82 43,2 %

	saat melakukan pekerjaan.					
Y1.2	Saudara mendapatkan pujian dari para manajer untuk pekerjaan yang telah dilakukan.	4 2,1 %	8 4,2 %	19 10 %	60 31,6 %	99 52,1 %
Y1.3	Gaji yang diterima telah sesuai dengan kebutuhan hidup Saudara sekeluarga.	8 4,2 %	12 6,3 %	22 11,6 %	69 36,3 %	79 41,6 %
Y1.4	Saudara merasa puas dengan kompensasi finansial selain gaji, seperti asuransi, insentif, dan bonus.	9 4,7 %	16 8,4 %	37 19,5 %	45 23,7 %	83 43,7 %

Pada tabel V.3 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada nilai 4 dan 5 ini menunjukkan bahwa respon responden terhadap kepuasan kerja, tinggi.

4.1.4. Distribusi Variabel Komitmen Karyawan

Tabel IV.4
Hasil Penelitian Responden Untuk Komitmen Karyawan

No.	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
Y2.1	Saudara merasa senang bekerja di hotel ini.	16 8,4 %	6 3,2 %	13 6,8 %	75 39,5 %	80 42,1 %
Y2.2	Saudara merasa permasalahan yang terjadi di hotel ini adalah masalah Saudara juga.	12 6,3 %	19 10 %	13 6,8 %	72 37,9 %	74 38,9 %
Y2.3	Saudara memiliki keterbatasan dalam memilih pekerjaan di tempat lain.	14 7,4 %	15 7,9 %	21 11,1 %	55 28,9 %	85 44,7 %

Berdasarkan tabel V.4 diatas. menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada nilai 4 dan 5 ini menunjukkan bahwa respon responden terhadap komitmen karyawan, tinggi.

4.1.5. Distribusi Variabel *Turnover Intention*

Tabel IV.5
Hasil Penelitian Responden Untuk *Turnover Intention*

No.	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
Y3.1	Saudara memiliki keinginan kuat meninggalkan hotel ini.	16 8,4 %	8 4,2 %	33 17,4 %	66 34,7 %	67 35,3 %
Y3.2	Saudara memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.	17 8,9 %	16 8,4 %	34 17,9 %	58 30,5 %	65 34,2 %
Y3.3	Saudara pernah mempertimbangkan keuntungan bila bekerja di tempat lain.	19 10 %	5 2,6 %	14 7,4 %	92 48,4 %	60 31,6 %

Pada tabel V.5 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada nilai 4 dan 5 ini menunjukkan bahwa respon responden terhadap turnover intention, tinggi. Namun keinginan ini belum tentu menjadi keputusan riil karena untuk berpindah masih banyak ketidakpastian yang dihadapi karyawan. Sehingga mereka belum merealisasikan keinginan berpindahnya itu.

4.2. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai pengolahan data dan analisis data untuk menjawab rumusan masalah yang ada. Adapun pengolahan data yang akan dilakukan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan pengujian SEM.

Tabel IV.6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Signifikan	Keterangan
Karakteristik Pekerjaan	X1.1	0,000	Valid
	X1.2	0,000	Valid
	X1.3	0,000	Valid
	X1.4	0,000	Valid
	X1.5	0,004	Valid
Peluang Promosi	X2.1	0,000	Valid
	X2.2	0,000	Valid

	X2.3	0,000	Valid
	X2.4	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,000	Valid
	Y1.2	0,000	Valid
	Y1.3	0,000	Valid
	Y1.4	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	Y2.1	0,000	Valid
	Y2.2	0,000	Valid
	Y2.3	0,000	Valid
<i>Turnover Intention</i>	Y3.1	0,000	Valid
	Y3.2	0,000	Valid
	Y3.3	0,000	Valid

Sumber: Lampiran Hasil Analisis SEM

Tabel IV.6 menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel baik karakteristik pekerjaan, peluang promosi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention* mempunyai nilai signifikan dibawah 5 % (0.005) sehingga seluruh indikator dinyatakan valid atau dapat mengukur variabel yang diteliti.

Tabel IV.7
Hasil Uji Reliabilitas

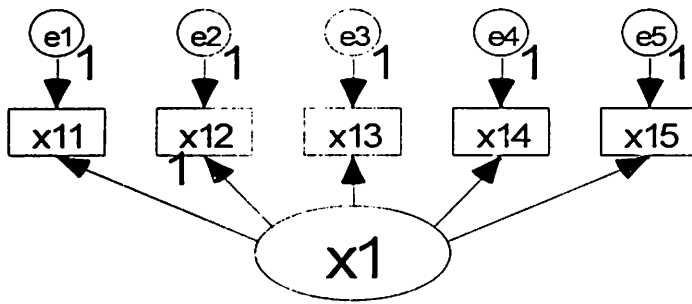
Variabel	Alpha	Reliabilitas
Karakteristik Pekerjaan	0.905	Reliabel
Peluang Promosi	0,921	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,968	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,864	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,922	Reliabel

Sumber: Lampiran Hasil Analisis SEM

Tabel IV.7 menunjukkan nilai reliabilitas konsistensi internal untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel-variabel penelitian dinyatakan reliabel dan atau konsisten, dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

4.2.1. Hasil Pengujian Asumsi SEM

4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*)



**Gambar 4.1 Model Pengukuran Variabel X₁ (Karakteristik Pekerjaan)
(Probabilitas/Keterangan)**

Berdasarkan gambar diatas terdapat 5 indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel karakteristik pekerjaan, yaitu keanekaragaman tugas (X1.1), identitas tugas (X1.2), keberartian tugas (X1.3), otonomi (X1.4), dan umpan balik (X1.5). Untuk tingkat signifikan masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel IV.8

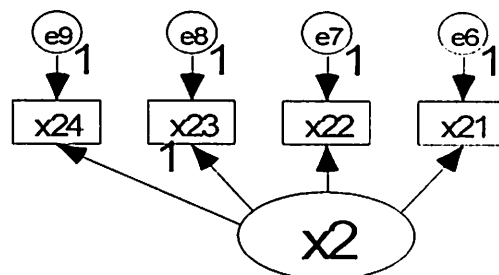
Tabel IV.8

Model Pengukuran Variabel X₁ (Karakteristik Pekerjaan)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<--	x1	1.000				
x12	<--	x1	0.998	0.082	12.131	.0.000	par-3
x13	<--	x1	1.023	0.094	10.886	0.000	par-4
x14	<--	x1	1.001	0.094	10.674	0.000	par-5
x15	<--	x1	0.600	0.095	6.315	0.000	par-12

Sumber : print out

Berdasarkan Tabel IV.8 maka disimpulkan semua indikator dari variabel X₁ signifikan mengukur X₁ artinya semua indikator dapat digunakan dalam Model SEM.



**Gambar 4.2 Model Pengukuran Variabel X₁ (Peluang Promosi)
(Probabilitas/Keterangan)**

Berdasarkan gambar diatas terdapat 4 indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel peluang promosi, yaitu status sosial (X2.1), wewenang (X2.2), tanggung jawab (X2.3), dan penghasilan (X2.4). Untuk tingkat signifikan masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel IV.9

Tabel IV.9

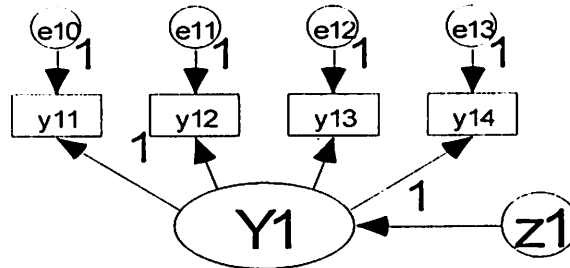
Model Pengukuran Variabel X₂ (Peluang Promosi)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x24	<--	x2	1.000				

x23	<--	x2	1.627	0.211	7.702	0.000	par-6
x22	<--	x2	1.575	0.203	7.756	0.000	par-7
x21	<--	x2	1.581	0.205	7.719	0.000	par-8

Sumber : print Out

Berdasarkan Tabel IV.9 maka disimpulkan semua indikator dari variabel X_2 signifikan mengukur X_2 artinya semua indikator dapat digunakan dalam Model SEM.



Gambar 4.3 Model Pengukuran Variabel Y_1 (Kepuasan Kerja) (Probabilitas/Keterangan)

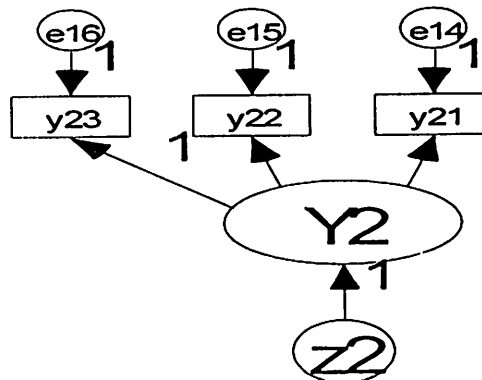
Berdasarkan gambar diatas ini terdapat 3 indikator yang merupakan konstruk pembentuk variable kepuasan kerja, yaitu pengakuan ($Y1.1$), kompensasi ($Y1.2$), pengawasan ($Y1.3$) dan bonus ($Y1.4$). Untuk tingkat signifikan masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel IV.10.

Tabel IV.10
Model Pengukuran Variabel Y_1 (Kepuasan Kerja)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y11	<--	Y1	1.000				
y12	<--	Y1	0.938	0.051	18.341	0.000	par-13
y13	<--	Y1	1.075	0.063	17.122	0.000	par-14
y14	<--	Y1	0.990	0.080	12.339	0.000	par-15

Sumber : print out

Berdasarkan Tabel IV.10 maka disimpulkan semua indikator dari variabel Y_1 signifikan mengukur Y_1 artinya semua indikator dapat digunakan dalam Model SEM.



Gambar 4.4. Model Pengukuran Variabel Y_2 (Komitmen Organisasi) (Probabilitas/Keterangan)

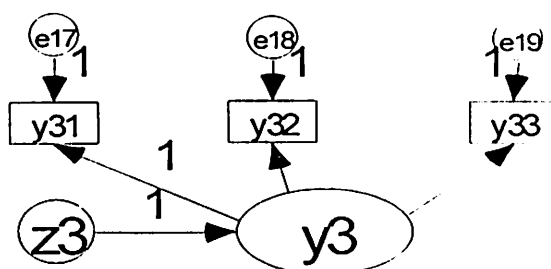
Berdasarkan gambar diatas terdapat 3 indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel komitmen organisasi, yaitu *affective commitment* (Y2.1), *continuan commitment* (Y2.2), dan *normative commitment* (Y2.3). Untuk tingkat signifikan masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel IV.11.

Tabel IV.11
Model Pengukuran Variabel Y₂ (Komitmen Organisasi)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y23	<--	Y2	1.000				
y22	<--	Y2	0.989	0.102	9.733	0.000	par-16
y21	<--	Y2	0.925	0.088	10.528	0.000	par-17

Sumber : print out

Berdasarkan Tabel V.11 maka disimpulkan semua indikator dari variabel Y₂ signifikan mengukur Y₂ artinya semua indikator dapat digunakan dalam Model SEM.



Gambar 4.5. Model Pengukuran Variabel Y₃ (Turnover Intention)
(Probabilitas/Keterangan)

Berdasarkan gambar diatas maka disimpulkan semua indikator dari variabel Y₃ yang terdiri dari keinginan meninggalkan organisasi (Y3.1), pertimbangan meninggalkan organisasi (Y3.2), dan mencari pekerjaan baru (Y3.3). Untuk tingkat signifikan masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel IV.12.

Tabel IV.12
Model Pengukuran Variabel Y₃ (turnover intention)

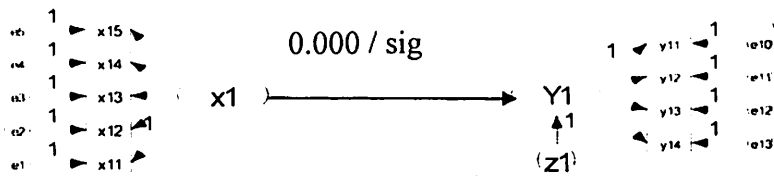
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y31	<--	y3	1.000				
y32	<--	y3	1.183	0.113	10.470	0.000	par-1
y33	<--	y3	1.089	0.105	10.393	0.000	par-2

Sumber : print Out

Berdasarkan Tabel IV.12 maka disimpulkan semua indikator dari variabel Y₃ signifikan mengukur Y₃ artinya semua indikator dapat digunakan dalam Model SEM.

4.2.1.2. Model Struktural

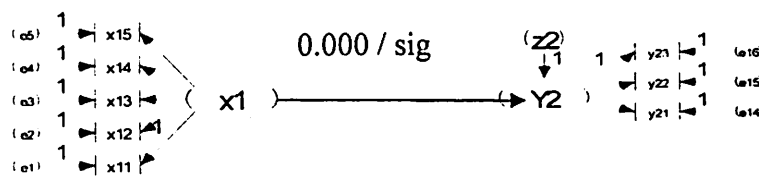
Untuk Hipotesis ke-1 menyatakan : Di duga karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1):



**Gambar 4.6. Pengujian Hipotesis ke-1
(Probabilitas/Keterangan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-1 diterima / terbukti bahwa karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1): karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.000

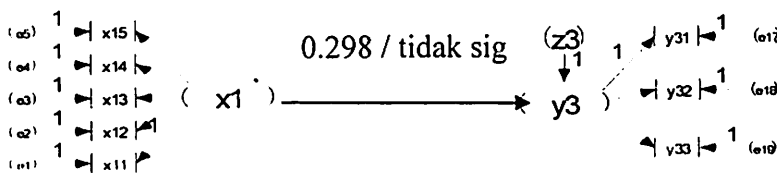
Untuk hipotesis ke-2 menyatakan Di duga karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2).



**Gambar 4.7. Pengujian Hipotesis ke-2
(Probabilitas/Keterangan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-2 diterima / terbukti bahwa karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2) karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.000

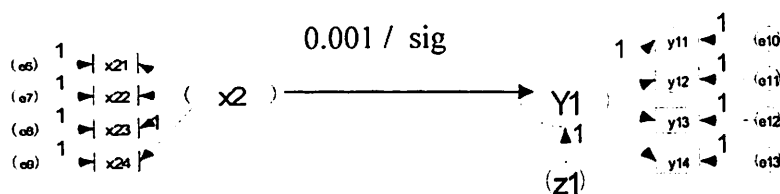
Untuk hipotesis ke-3 menyatakan Di duga karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y3).



**Gambar 4.8. Pengujian Hipotesis ke-3
(Probabilitas/Keterangan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-3 ditolak / tidak terbukti bahwa karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y3) karena probabilitas > (lebih besar) dari 0.05 yaitu 0.298

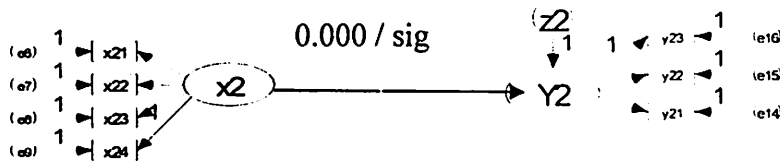
Untuk hipotesis ke-4 menyatakan Di duga peluang promosi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).



**Gambar 4.9. Pengujian Hipotesis ke-4
(Probabilitas/Keterangan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-4 diterima / terbukti bahwa peluang promosi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.001

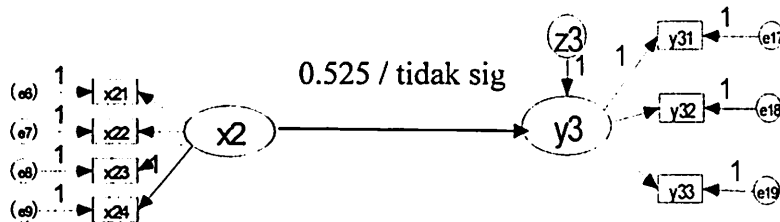
Untuk hipotesis ke-5 menyatakan Di duga peluang promosi (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2).



Gambar 4.10. Pengujian Hipotesis ke-5 (Probabilitas/Keterangan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-5 diterima / terbukti bahwa peluang promosi (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2). karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.000

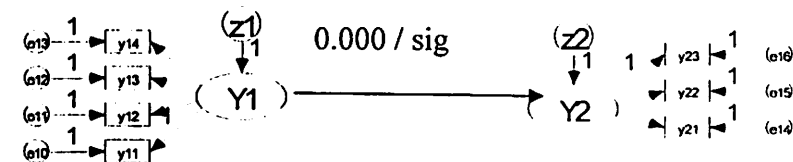
Untuk hipotesis ke-6 menyatakan Di duga peluang promosi (X2) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y3).



Gambar 4.11. Pengujian Hipotesis ke-6 (Probabilitas/Keterangan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-6 ditolak / tidak terbukti bahwa peluang promosi (X2) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y3) karena probabilitas > (lebih besar) dari 0.05 yaitu 0.525

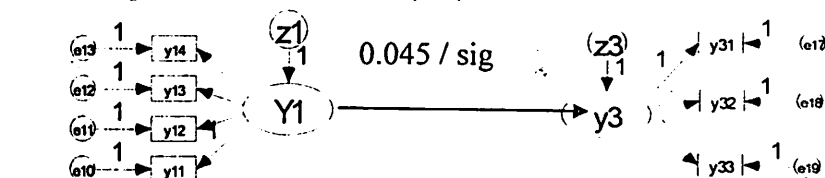
Untuk hipotesis ke-7 menyatakan Di duga kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2).



Gambar 4.12. Pengujian Hipotesis ke-7 (Probabilitas/Keterangan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-7 diterima / terbukti bahwa kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y2) karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.000

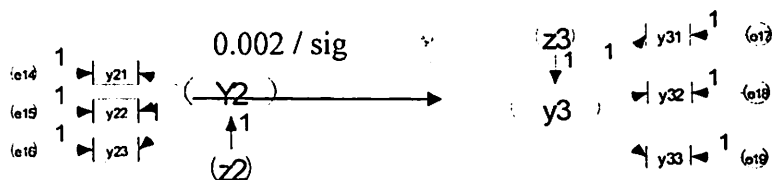
Untuk hipotesis ke-8 menyatakan Di duga kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y3).



Gambar 4.13. Pengujian Hipotesis ke-8 (Probabilitas/Keterangan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-8 diterima / terbukti bahwa kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y3) karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.045

Untuk hipotesis ke-9 menyatakan Di duga komitmen organisasi (Y2) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y3).



Gambar 4.14. Pengujian Hipotesis ke-9 (Probabilitas/Keterangan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ke-9 diterima / terbukti bahwa komitmen organisasi (Y2) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y3). karena probabilitas < (lebih kecil) dari 0.05 yaitu 0.002.

4.2.1.3. Koefisien Regresi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0.449 artinya jika karakteristik pekerjaan (X1) menjadi lebih tinggi, maka kepuasan kerja (Y1) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika karakteristik pekerjaan (X1) menjadi lebih rendah, maka kepuasan kerja (Y1) akan rendah.
2. Karakteristik pekerjaan (X1) terhadap komitmen organisasi (Y2) sebesar 0.370 artinya jika karakteristik pekerjaan (X1) menjadi lebih tinggi, maka komitmen organisasi (Y2) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika karakteristik pekerjaan (X1) menjadi lebih rendah, maka komitmen organisasi (Y2) akan rendah.
3. Karakteristik pekerjaan (X1) terhadap *turnover intention* (Y3) sebesar 0.110 artinya jika karakteristik pekerjaan (X1) menjadi lebih tinggi, maka *turnover intention* (Y3) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika karakteristik pekerjaan (X1) menjadi lebih rendah, maka *turnover intention* (Y3) akan rendah.
4. Peluang promosi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0.456 artinya jika peluang promosi (X2) menjadi lebih tinggi, maka kepuasan kerja (Y1) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika peluang promosi (X2) menjadi lebih rendah, maka kepuasan kerja (Y1) akan rendah.
5. Peluang promosi (X2) terhadap komitmen organisasi (Y2) sebesar 0.597 artinya jika peluang promosi (X2) menjadi lebih tinggi, maka komitmen organisasi (Y2) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika peluang promosi (X2) menjadi lebih rendah, maka komitmen organisasi (Y2) akan rendah.
6. Peluang promosi (X2) terhadap *turnover intention* (Y3) sebesar 0.099 artinya jika peluang promosi (X2) menjadi lebih tinggi, maka *turnover intention* (Y3) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika peluang promosi (X2) menjadi lebih rendah, maka *turnover intention* (Y3) akan rendah.
7. Kepuasan kerja (Y1) terhadap komitmen organisasi (Y2) sebesar 0.326 artinya jika kepuasan kerja (Y1) menjadi lebih tinggi, maka komitmen organisasi (Y2) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika kepuasan kerja (Y1) menjadi lebih rendah, maka komitmen organisasi (Y2) akan rendah.
8. Kepuasan kerja (Y1) terhadap *Turnover Intention* (Y3) sebesar 0.182 artinya jika kepuasan kerja (Y1) menjadi lebih tinggi, maka *Turnover Intention* (Y3) akan tinggi

demikian juga sebaliknya jika kepuasan kerja (Y1) menjadi lebih rendah, maka *Turnover Intention* (Y3) akan rendah.

9. Komitmen organisasi (Y2) terhadap *Turnover Intention* (Y3) sebesar 0.547 artinya jika komitmen organisasi (Y2) menjadi lebih tinggi, maka *Turnover Intention* (Y3) akan tinggi demikian juga sebaliknya jika komitmen organisasi (Y2) menjadi lebih rendah, maka *Turnover Intention* (Y3) akan rendah.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, adapun kesimpulan yang dapat ditarik dalam studi ini, yaitu:

1. Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada dasarnya saat orang bekerja mereka menginginkan ada keragaman tugas dalam melaksanakan tugasnya agar kemampuan dan potensi individu yang dimilikinya dapat berkembang.
2. Peluang promosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil studi ini menemukan bahwa dengan adanya promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi merupakan hal yang penting. Aspek yang penting untuk mencapai peluang promosi yang baik ini didasari bahwa dengan kenaikan promosi jabatan bagi seorang karyawan maka hal tersebut akan meningkatkan status sosial karyawan.
3. Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menerangkan bahwa pada dasarnya saat orang bekerja maka mereka menginginkan ada keragaman tugas dalam melaksanakan tugasnya agar kemampuan dan potensi individu yang dimilikinya dapat berkembang, sehingga karyawan tersebut merasa memiliki ikatan dengan perusahaan.
4. Peluang promosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, bila para karyawan menilai bahwa promosi yang diberikan kepada mereka disertai dengan wewenang untuk melaksanakan pekerjaannya, adanya peningkatan tanggung jawab, dan pada akhirnya juga akan meningkatkan penghasilan mereka, maka mereka akan menunjukkan komitmennya pada hotel tempat mereka bekerja.
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek yang paling mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahwa pencapaian kepuasan pada diri karyawan merupakan hal yang penting. Kepuasan kerja merupakan implementasi yang dirasakan penting bagi karyawan yang menunjukkan bahwa apa yang diharapkan karyawan telah sesuai dengan kenyataan yang diterima.
6. Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil studi menemukan bahwa niat untuk berpindah yang tinggi yang disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang tinggi, hanya menciptakan *expeted/wants*. Belum bisa menjadi motif yang kuat untuk membuat keputusan pindah yang riil. Karena berpindah lebih repot dan berpindah tempat bisa jadi lebih mahal atau *high cost* untuk bekerja di lingkungan baru.
7. Peluang promosi berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil studi ini menerangkan bahwa meskipun pihak hotel memberikan peluang promosi yang tinggi bagi karyawan, tidak menjamin *turnover intention* akan turun. Karena penulis melihat berdasarkan observasi awal bahwa peluang kerja di hotel berbintang yang lebih tinggi cukup besar dan dari data responden yang dikumpulkan mayoritas berumur kisaran 21-30 tahun sehingga mereka masih memiliki keinginan kuat untuk mengejar karir setinggi-tingginya.

8. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Bagi karyawan yang telah lama bekerja dalam sebuah organisasi, dan telah lama menikmati berbagai fasilitas yang diberikan organisasi, dan bahkan gaji yang diterimanya dirasakan telah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka karyawan tersebut tentunya tidak berkeinginan untuk pindah atau mencari pekerjaan di tempat lain, karena karyawan tersebut tidak ingin kehilangan apa yang telah diterimanya sekarang.
9. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan konsekuensi, antara lain berkurangnya absensi dan kurangnya keinginan untuk berhenti atau keluar dari organisasi. Lebih dari itu, menurut Greenberg and Baron (1997:176) bahwa komitmen yang tinggi tidak hanya akan mengurangi tingkat kemangkiran dan *turnover* akan tetapi akan meningkatkan pula keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, adapun saran dalam studi ini, yaitu:

1. Hotel disarankan untuk memberikan pekerjaan kepada karyawan hotel dengan tingkat keragaman atau variasi yang berbeda sehingga tidak menjenuhkan dan peluang promosi yang tersedia di hotel harus bisa meningkatkan status karyawan, dan juga meningkatkan penghasilan mereka, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
2. Apabila pekerjaan yang diberikan terhadap individu tersebut menarik minat dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu dan menimbulkan anggapan bahwa apa yang dikerjakan oleh individu tersebut sangat penting bagi kemajuan hotel atau organisasi tempat mereka bekerja maka komitmen karyawan tersebut, baik terhadap pekerjaan maupun hotel tempatnya bekerja akan tumbuh.
3. Dengan semakin besarnya tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan melalui peluang promosi maka wewenang yang didapatkan oleh karyawan tersebut harus sesuai dengan status yang dipunyai sehingga komitmen terhadap organisasi pun akan terbentuk sebagai manifestasi kepuasan karyawan tersebut.
4. Hotel harus memberikan pengakuan yang merupakan aspek yang menunjukkan bahwa yang sudah dikerjakan karyawan dinilai penting, pemberian kompensasi sebagai bentuk balas jasa atas apa yang diberikan karyawan pada perusahaan, dan yang terakhir adalah pengawasan yang merupakan bentuk pembinaan pada karyawan akan pencapaian target kerja yang memenuhi standar dan sebagai dasar untuk pemberian umpan balik yang sesuai.
5. Hotel harus menjaga kepuasan kerja bagi karyawan karena semakin tinggi kepuasan kerja mereka maka karyawan akan semakin loyal, sehingga diharapkan tingkat *turnover* dapat ditekan dan hotel diharapkan selalu menjaga komitmen organisasi sehingga para karyawan mempunyai *sense of belonging* terhadap perusahaan.

6. Daftar Pustaka

Allen N.J., and Meyer J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63. pp. 1-18.

_____. 1991. Affective, continuance, and normative commitment to the organizational: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 43. pp. 252-276.

- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi industri, seri ilmu sumberdaya manusia*. Edisi Empat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Cheney, Paul H., 1984. Effects of Individual Characteristics, Organizational Factors and Task Characteristics on Computer Programmer Productivity and Job Satisfaction. *Information&Management*. vol 7. pp. 209-214.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor*. Semarang: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J., Jr. 1984. *Organisasi dan manajemen: perilaku, struktur, dan proses*. (Terjemahan). Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Greenberg, J. and Baron R.A. 1997. *Organization behaviour*. 6rd. Singapore: Prentice Hall International Editions.
- Haerani, Siti. 2003. *Pengaruh perubahan organisasi terhadap peluang karir, stres, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Studi pada beberapa perusahaan yang melakukan merger di Kota Makassar*. Disertasi. Makassar: Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Hair, J.F.Jr., Ralph A.E., Taham R., and William B.C. 2002. *Multivariate data analysis. Fifth Edition*. Singapore: Prentice-Hall International, Inc.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Holbeche, Linda (1995). :Why delayering also flattens staff morale and ambition. *People Management*. vol. 1. no. 1. Pp. 71-76.
- Martoyo S. 2000. *Manajemen sumberdaya manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.
- Meyer, J.P., and Allen N.J. 1984. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. vol. 69. pp. 372-378.

_____ 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. vol. 1. no. 1. pp. 61-89.

Meyer, J.P., Irving, P.G., and Allen N.J. 1993. *Person x environment interaction in the development of organizational commitment*. Presented at the annual meeting of the American Psychological Association. Toronto, Ontario.

Moynihan, L.M., Boswell W.R., and Boudreau J.W. 2007. *The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance*. Working Paper 00-16. Center for Advanced Human Resources Studies-CAHRS/Cornel University.

Niehoff, Brian P., Robert H. Moorman, Gerald Blakely, and Jack Fuller 2001. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organizational Management*. Vol. 26. No. 1. Pp. 93-113.

Phillips, A.S. and Bedeian A.G. 1994. Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*. vol. 37. pp. 990-1001.

Porter, L.W., Steers R.M., Mowday R.T., and Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. vol. 59. pp. 603-609.

Powell D.M., and Meyer J.P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. vol. 65. pp. 157-177.

Robbins, S.P. 2002. *Organization behavior, concept, controversies, applications*. Eight Edition. New Jersey: Prentice-Hall International. Inc.

_____. 2003. *Perilaku organisasi*. (Terjemahan). Buku 1. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.

Solimun. 2005. *Structural equation modeling aplikasi software amos*. Malang: Fakultas MIPA dan Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Steers, R.M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. vol. 22. pp. 46-56.

Steers, R.M. and Porter L.W.. 1991. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*. vol. 80. pp. 151-76.

Sugiyono. 1999. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit CV Alfabet.

Sugiyono. 2004 . *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Penerbit CV. Alfabet.

Sulastiyono A. 2004. *Manajemen penyelenggaraan hotel*. Cetakan Keempat. Bandung: Penerbit Alfabeta.