

**FAKTOR – FAKTOR PENDORONG KEPUASAN KERJA  
DAN KOMITMEN ORGANISASI MEMPENGARUHI  
TURNOVER INTENTIONS PEGAWAINYA**

**Muhammad Reza Afriandhi (200911080)**

**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 82 respondents who are employees of the Alpine Hotel. Then, data is analyzed using SPSS Technique of Analysis. The result of the three research hypotheses test using SPSS shows that job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intentions, organizational commitment has a negative and significant effect on turnover intentions, and job satisfaction and organizational commitment has a positive relationship and together has a significant negative effect on turnover intention. Based on that results, therefore the research questions are solved. That turnover intentions is affected by job satisfaction and organizational commitment. Therefore, in order to push the turnover intentions in a low number, the management need to take efforts to improve the job satisfaction and the organizational commitment of the employees.*

**Keywords : job satisfaction, organizational commitment, turnover intention**

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perputaran Karyawan disuatu perusahaan adalah salah satu fenomena penting yang akan membawa dampak positif ataupun negatif terhadap Kinerja Organisasi diperusahaan itu sendiri. Tingkat perputaran karyawan yang masih dalam batas normal dan sehat memberikan beberapa manfaat positif kepada organisasi, antara lain perputaran karyawan dapat mengurangi biaya operasional organisasi (Abelson & Baysinger, 1984 : 331). Apabila suatu karyawan didalam suatu divisi melebihi dari jumlah yang dibutuhkan maka apabila satu atau beberapa karyawan keluar, pekerjaan mereka dapat didistribusikan kepada karyawan lainnya didalam divisi

tersebut tanpa harus mencari penggantinya. Jika memang organisasi membutuhkan karyawan baru maka organisasi tersebut bisa mencari karyawan baru dengan kompensasi yang lebih murah.

Perputaran karyawan juga bermanfaat di dalam memberikan suasana dan ide baru bagi organisasi (Mobley, 1982 dalam Abelson et al., 1984 : 332). Tidak jarang karyawan-karyawan yang bekerja pada suatu organisasi sulit untuk menerima perubahan-perubahan yang diimplementasikan oleh peraturan organisasi, sehingga organisasi terpaksa mengeluarkan beberapa karyawan agar dapat digantikan oleh karyawan baru yang bisa memberikan pendekatan maupun gagasan ide – ide baru bagi organisasi.

Perputaran karyawan telah muncul sebagai isu penting bagi perusahaan dalam beberapa tahun terakhir karena merekamenghadapi pasar tenaga kerja yang ketat dan kekurangan keterampilan. Biaya *turnover* yang tinggi, terutama untuk segi teknis, profesional, dan manajerial karyawan karena kemampuan dan pengetahuan karyawan yang sulit untuk di gantikan, Cascio (1991) dalam Batt & Valcour (2001 : 3). Woods & Macaulay (1989) dalam Bonn & Forbringer (1992 : 51) juga 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.

Witasari (2009 : 2) mengemukakan bahwa banyak hal disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal – hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

## **2. Landasan Teoritis**

### **2.1 Kepuasan Kerja**

Locke (1969) dalam Malik et al., (2010 : 19) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang terkait dengan penilaian positif atau negatif dari

pengalaman kerja karyawan. perasaan seseorang atau keadaan pikiran mengenai sifat pekerjaan mereka. McNamara (1999) dalam Malik et al., (2010 : 19) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya kualitas hubungan seseorang dengan atasan mereka, kualitas fisik lingkungan di mana mereka bekerja, tingkat pemenuhan pekerjaan mereka, dll.

Luthans (1998) yang dikutip dalam Tella et al., (2007 : 5) menunjukkan adanya faktor – faktor penting yang mendorong dalam menentukan kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab,
2. Upah atau Gaji. Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi,
3. Supervisi (Pengawasan). Merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan, dan
4. Rekan Kerja. Merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan.

### **2.1.1 Pekerjaan Itu Sendiri**

Pekerjaan itu sendiri didefinisikan sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab. Sifat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja (Landy, 1989; Larwood, 1984; Luthans, 1992; Moorhead & Griffen, 1992) dalam Howard (2005 : 34). Menurut Luthans (1992) dalam Howard (2005 : 34), karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang menarik dan menantang, dan pekerjaan yang menyediakan mereka dengan status. Landy (1989) dalam Howard (2005 : 34) mengungkapkan bahwa pekerjaan yang secara pribadi menarik untuk karyawan kemungkinan dapat berkontribusi langsung pada kepuasan kerja. Demikian pula, penelitian menunjukkan bahwa berbagai tugas dapat memfasilitasi kepuasan kerja (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999) dalam Howard (2005 : 34). Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa berbagai keterampilan memiliki efek yang kuat pada kepuasan kerja, menyiratkan bahwa semakin besar berbagai keterampilan yang

karyawan dapat memanfaatkan dalam pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat kepuasan (Ting, 1997) dalam Howard (2005 : 34).

Sharma & Bhaskar (1991) dalam Howard (2005 : 34) menjelaskan bahwa pengaruh yang paling penting pada pengalaman kepuasan kerja seseorang berasal dari sifat pekerjaan yang ditugaskan kepadanya oleh organisasi. Mereka mengaku bahwa jika pekerjaan memerlukan tantangan, kebijaksanaan dan ruang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan sendiri, karyawan melakukan pekerjaan yang akan mengalami kepuasan kerja. Khaleque & Choudhary (1984) dalam Howard (2005 : 34) menemukan dalam penelitian mereka dari manajer India, yaitu sifat pekerjaan adalah faktor yang paling penting dalam menentukan kepuasan kerja bagi top manajer, dan keamanan kerja sebagai faktor yang paling penting dalam kepuasan kerja bagi manajer di bagian bawah.

### **2.1.2 Upah atau Gaji**

Upah atau gaji mengacu pada jumlah kompensasi keuangan bahwa seorang individu menerima serta sejauh mana imbalan tersebut dianggap adil. Kompensasi dan pendapatan adalah faktor kognitif yang kompleks dan multidimensi pada kepuasan kerja. Menurut Luthans (1998) dalam Howard (2005 : 36), gaji tidak hanya membantu orang untuk mencapai kebutuhan dasar mereka, tetapi juga berperan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari seseorang.

Menurut Boone & Kuntz (1992) dalam Howard (2005 : 36) ,karyawan ditawarkan dengan kompensasi yang adil dan wajar, yang berkaitan dengan masuknya karyawan tersebut kedalam suatu organisasi, harus menjadi tujuan utama dari setiap sistem kompensasi. Yang termasuk dalam kategori kompensasi adalah barang-barang seperti skema bantuan medis, program pensiun, bonus, cuti dan tunjangan perjalanan.

Lambert, Hogan, Barton & Lubbock (2001 : 247) menemukan hasil bahwa imbalan berupa uang memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. penelitian tersebut sebagian besar konsisten dengan gagasan bahwa sebagian besar karyawan disosialisasikan dalam masyarakat di mana uang, manfaat, dan keamanan umumnya dicari dan sering digunakan untuk mengukur pentingnya atau nilai seseorang. Dengan demikian, semakin besar imbalan yang diterima seseorang maka semakin membuat karyawan tidak merasa khawatir dengan kondisi keuangan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan mereka kepada organisasi diperusahaan tersebut.

### 2.1.3 Supervisi

Penelitian masih tampak meragukan karena kebanyakan penelitian menunjukkan bahwa individu cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja jika supervisor membantu mereka dengan dukungan dan kerjasama dalam menyelesaikan tugas mereka (Ting, 1997) dalam Howard (2005 : 38). Hasil yang sama dilaporkan oleh Billingsley & Cross (1992) serta Cramer (1993) dalam Howard (2005 : 38). Para peneliti ini umumnya percaya bahwa ketidakpuasan dengan pengawasan manajemen adalah prediktor signifikan dari ketidakpuasan kerja. Temuan di atas dikuatkan oleh (1997) penelitian Staudt yang didasarkan pada pekerja sosial di mana ditemukan bahwa responden yang melaporkan kepuasan dengan pengawasan, juga lebih mungkin harus puas dengan pekerjaan mereka pada umumnya. Chieffo (1991) dalam Howard (2005 : 38) menyatakan bahwa supervisor yang memungkinkan karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri akan, dalam melakukannya, merangsang tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan karyawan.

(Knoll, 1987; Pfeiffer & Dunlap, 1982; Rettig, 2000) telah menulis tentang pentingnya pengawasan di sekolah-sekolah. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan motivasi asuh, inspirasi, dan kepercayaan dan dengan demikian membantu untuk meningkatkan kinerja mengajar. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memainkan peran penting dalam perawatan untuk kesejahteraan pribadi dan dukungan emosional dari guru. Isherwood (1973) dalam Howard (2005 : 38) menemukan bahwa kepala sekolah yang menunjukkan keterampilan hubungan baik sesama manusia yang tinggi akan meningkatkan loyalitas guru dan meningkatkan kepuasan guru, sementara kurangnya dalam manajemen partisipatif, kurangnya kepekaan terhadap sekolah dan masalah-guru terkait dan kurangnya dukungan yang dipercaya berhubungan dengan stres guru dan burnout (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986). Morris (2004) dalam Howard (2005 : 38) mendalilkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Penelitian tersebut dikuatkan oleh Nelson (1980) Howard (2005 : 38) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan administrator sekolah terkait dengan kepuasan kerja. Dia berpendapat bahwa kualitas hubungan guru-administrator menghasilkan kepuasan kerja guru yang tinggi, dan partisipasi guru besar dalam pengambilan keputusan kontribusi untuk kepuasan kerja (Mohrman, Cooke & Mohrman, 1978). Sebaliknya, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan

adalah menganjurkan untuk menjadi sumber terbesar dari ketidakpuasan guru (Holdaway, 1978) dalam Howard (2005 : 39).

#### **2.1.4 Rekan Kerja**

Ada bukti empiris bahwa hubungan rekan kerja merupakan faktor penentu dari kepuasan kerja (Morrison, 2004) dalam Howard (2005 : 39). Penelitian (Mowday & Sutton, 1993) dalam Howard (2005 : 39), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan peluang karyawan untuk interaksi dengan orang lain di tempat kerja. Tingkat kepuasan kerja individu mungkin merupakan fungsi dari karakteristik pribadi dan karakteristik kelompok yang dia miliki. Konteks sosial pekerjaan juga cenderung memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap dan perilaku seorang pekerja (Marks, 1994). Hubungan dengan kedua rekan kerja dan supervisor penting. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa semakin baik hubungan sesama rekan kerja maka semakin besar tingkat kepuasan kerja (Wharton & Baron, 1991) dalam Howard (2005 : 39).

Markiewicz *et al.* (2000) dalam Howard (2005 : 40) menyimpulkan hasil penelitian bahwa kualitas persahabatan dekat dikaitkan dengan keberhasilan karir dan kepuasan kerja karyawan. Riordan & Griffeth (1995) dalam Howard (2005 : 40) meneliti dampak persahabatan pada hasil kerja; hasil mereka menunjukkan bahwa peluang persahabatan dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi, dan dengan penurunan yang signifikan dalam niat untuk keluar dari pekerjaan tersebut.

Luthans (1992) dalam Howard (2005 : 40) berpendapat bahwa hubungan rekan kerja yang memuaskan tidak penting untuk kepuasan kerja, tetapi dengan adanya hubungan yang sangat tegang antar rekan kerja, akan lebih memungkinkan untuk menurunkan tingkat kepuasan kerja. Namun demikian, muncul literatur tentang subjek yang menunjukkan bahwa hubungan rekan kerja yang semakin meningkat, tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan makna dari pengalaman kerja (Hodson, 1997) dalam Howard (2005 : 40).

#### **2.2 Komitmen Organisasi**

Berbagai macam definisi dan ukuran komitmen organisasi menurut Becker, Randal, & Riegel (1995) dalam Tella *et al.*, (2007 : 6) mendefinisikan istilah komitmen organisasi dalam tiga dimensi:

1. keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu;

2. kemauan untuk mengerahkan tingkat tinggi upaya atas nama organisasi;
3. menetapkan kepercayaan dan penerimaan dari nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Northcraft & Neale (1996) dalam Tella et al., (2007 : 6) mendefinisikan komitmen adalah sikap yang mencerminkan seorang karyawan loyalitas kepada organisasi, dan proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan keprihatinan mereka untuk organisasi dan kesuksesan dan kesejahteraan.

Karyawan menjadi berkomitmen untuk organisasi mereka saat (a) mereka memiliki dan keyakinan mengenai misi dan nilai-nilai organisasi mereka (b) mereka saling siap untuk mengerahkan upaya khusus mereka dalam pencapaian tujuan organisasi mereka, dan (c) mereka memiliki keinginan kuat untuk terus melayani dalam organisasi mereka (Robbins & Coulter, 2003; Jans, 1989; Hunt & Morgan, 1994; Mowday, Steers, & Porter, 1982) dalam Malik et al., (2010 : 18 – 19). Menurut Buchanan (1974) dalam Malik et al., (2010 : 19), Komitmen adalah "lampiran partisan atau afektif dengan tujuan dan nilai-nilai sebuah organisasi, peran seseorang dalam kaitannya dengan tujuan dan nilai-nilai dan organisasi untuk kepentingan diri sendiri".

Allen & Meyer (1991 : 69 - 71) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: Komponen Afektif, Berkelanjutan, dan Normatif.

#### 1. Komitmen Afektif (*affective commitment*).

Mowday (1982) dalam Allen & Meyer (1991 : 69) mencatat bahwa komitmen afektif umumnya terbagi menjadi empat kategori: 1) karakteristik pribadi; 2) karakteristik struktural; 3) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan dan 4) pengalaman kerja. karena perbedaan antara karakteristik pekerjaan obyektif dan pengalaman kerja subjektif telah agak pudar dalam penelitian dengan menggunakan langkah – langkah laporan diri, kita akan menggunakan istilah yang lebih global yaitu pengalaman kerja. Selanjutnya, mengacu pada kedua karakteristik objektif dan subjektif pekerjaan. Jadi, dari pengertian tersebut maka terdapat beberapa indikator dari komitmen afektif yaitu: 1) rasa senang pegawai untuk menghabiskan sisa masa kerjanya untuk berkarir di organisasi saat ini, 2) rasa percaya pegawai secara emosional terhadap organisasi, 3) perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya, dan 4) kesediaan pegawai untuk mengabdikan hidupnya kepada organisasi.

#### 2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Allen & Meyer (1991 : 71) mendefinisikan bahwa komitmen berkelanjutan 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. Ada beberapa indikator dalam mengukur komitmen berkelanjutan tersebut, yakni: 1) kecintaan pegawai kepada organisasi karena secara rasional bermanfaat baik dari segi psikologis maupun ekonomi, 2) keinginan bertahan dengan pekerjaannya (jabatannya), 3) kesediaan mengorbankan kepentingan pribadi daripada menunda pekerjaannya, 4) ketertarikan pegawai pada pekerjaan saat ini, dan 5) perasaan terganggu dalam hidup bila meninggalkan pekerjaan saat ini.

### 3. Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif 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, Allen & Meyer (1991 : 72). Jika melihat dari sisi normatif dalam berkomitmen maka dapat disimpulkan terdapat indikator – indikator yang dapat mengukur komitmen normatif, yaitu: 1) kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi, 2) mendapatkan rasa bahagia karena terlibat dalam suatu organisasi, 3) memiliki kebanggaan karena bekerja di suatu organisasi, dan 4) rasa memiliki organisasi yang tinggi.

### 2.3 *Turnover Intentions*

Menurut Nathalia (2010 : 22) arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. *Turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Jadi, Nathalia (2010 : 22) mendefinisikan intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihan. Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil pemikiran yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku orang melakukan perpindahan pekerjaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.



Perputaran Karyawan didefinisikan sebagai sebuah kesadaran dan kemauan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi (Tett & Meyer , 1993) dalam Egan et al., (2004 : 286). Fishbein & Ajzen, (1975) dalam Egan et al., (2004 : 286) mengembangkan sebuah model bahwa cara mengidentifikasi yang terbaik sebagai salah satu prediktor yang menjadi ukuran keinginan untuk keluar karyawan adalah perilaku dari karyawan tersebut. Menyoroti *turnover intentions* sebagai elemen kunci dalam model perputaran karyawan, para ahli telah menententukan bahwa niat perilaku adalah prediktor tunggal terbaik dari *turnover intentions* (Abrams , Ando , & Hinkle , 1998; Lee & Mowday , 1987; Michaels & Spector , 1982) dalam Egan et al., (2004 : 286). Secara keseluruhan, *turnover intentions* telah muncul sebagai prediktor terkuat untuk *turnover*.

Menurut Mobley (1979 : 493) tentang *employee turnover*, terdapat hubungan antara kepuasan dan berhenti bekerja. Hubungan ini dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), usaha mencari pekerjaan baru, intensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan terakhir adalah memutuskan berhenti bekerja. Menurut Mobley (1979 : 493), perasaan tidak puas memicu rencana berhenti bekerja, kemudian mengarahkan pada usaha mencari pekerjaan baru. Namun model Mobley (1979 : 493) yang membahas mengenai *turnover* ini harus memperhatikan *setting* ekonomi yang sedang terjadi. Jika perekonomian dalam kondisi baik sehingga pengangguran rendah, maka karyawan lebih mempermasalahkan kepuasan kerja dibanding jika perekonomian buruk dan pengangguran melimpah.

Menurut Harnoto (2002) dalam Yunita et al., (2015 : 1171): "*Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya". Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1. Absensi yang meningkat

- karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

- Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

### 3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

- Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

### 4. Peningkatan protes terhadap atasan

- Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan – kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

### 5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

- Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Meskipun pada umumnya karyawan *hospitality industry* sudah mengetahui karakteristik pekerjaan industri ini, namun tingkat *turnover* pekerja tetap tinggi, bahkan sudah menjadi seperti budaya (Nathalia, 2010 : 21). Iverson & Deery (1997) dalam Nathalia, (2010 : 21 – 22) menemukan fakta bahwa budaya *turnover*, yaitu norma dalam kelompok kerja, dimana berpindah – pindah pekerjaan dianggap sesuatu yang lazim, telah menjadi penyebab terbesar bagi keinginan untuk berpindah pekerjaan, diikuti oleh perilaku mencari pekerjaan, adanya kesempatan kerja lain, tidak adanya komitmen pada organisasi, kesetiaan kepada serikat kerja, tingkat kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karir, rutinitas, kesempatan mendapatkan promosi, konflik dan afeksi negatif.

## 3. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk *causal research* dengan tujuan mencari dan mendeskripsikan adanya hubungan (sebab akibat) dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian untuk ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Variabel-variabel tersebut adalah faktor pendorong kepuasan kerja dan komitmen Organisasi sebagai *independent variable* atau variabel bebas sedangkan *turnover intentions* sebagai *dependent*

*variable* atau variabel terikat. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Hotel Alpine Jakarta Pusat, yang berjumlah 82 karyawan. Data didapat melalui kuesioner yang diisi oleh responden, yaitu orang yang dijadikan obyek penelitian. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk menyatakan sikap kesetujuan responden terhadap variabel-variabel yang diukur. Data yang terkumpul dikategorikan dalam dua interval kelas tinggi dan rendah.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Untuk menghindari adanya salah interpretasi dari data yang diperoleh dalam proses penelitian, maka ada beberapa tahapan yang harus dilalui seperti uji kelayakan angket yang menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 20. Dalam penelitian ini pengujian validitas hanya dilakukan terhadap 20 responden. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai  $r$  hitung (Corrected Item-Total Correlation) = 0,05 maka item/ pertanyaan  $\alpha > r$  tabel sebesar 0,378, untuk  $df = 20 - 2 = 18$ ; tersebut valid dan sebaliknya..

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan atau konsistensi instrumen (kuesioner) yang digunakan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0.7 (faktor pendorong Kepuasan Kerja sebesar 0,731; Komitmen Organisasi sebesar 0,929; dan *Turnover Intentions* sebesar 0,729). Oleh karena itu, seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Di samping itu, untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang diperoleh telah memenuhi asumsi klasik yang ada, yaitu: uji normalitas, uji multikolenearitas dan uji heterokedastisitas (Ghozali, 2005). Hasil perhitungan uji *Kolmogorov Smirnov* terhadap residual regresi, diperoleh hasil sebesar 0,776 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) yang berarti faktor pendorong Kepuasan Kerja (pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, supervisi & rekan kerja) dan Komitmen Organisasi residual regresi berdistribusi normal dan oleh karena itu asumsi normalitas terpenuhi. Dari hasil perhitungan multikolenearitas dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), dapat diketahui bahwa pekerjaan itu sendiri (1,039), upah atau gaji (1,193), supervisi (1,076), rekan kerja (1,080) dan komitmen organisasi (1,149), sehingga variabel pekerjaan itu sendiri (PIS), upah atau gaji (UAG), supervisi (SPV), rekan kerja (RKJ), dan komitmen organisasional (KOM) tidak memiliki persoalan dengan multikolenearitas, karena nilai VIF masing-masing variabel lebih kecil dari 10. Dengan uji *Glejser* besarnya signifikansi untuk pekerjaan itu sendiri (PIS) adalah 0.352, nilai dari upah atau gaji

(UAG) adalah 0,080, nilai dari supervisi (SPV) adalah 0,428, nilai dari rekan kerja (RKJ) adalah 0,136 dan nilai dari komitmen organisasi (KOM) adalah 1.000. Nilai signifikansi dari semua variabel lebih besar dari  $\alpha$  (0,05), maka tidak terjadi heterokedastisitas pada *variance* residual.

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel masing-masing independen yaitu pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, supervisi, rekan kerjadan komitmen organisasiterhadap satu variabel dependen, yaitu *turnover intentions*. Maka, nilai signifikan dibandingkan dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Nilai t-tabel untuk jumlah sampel 82 yaitu sebesar 1,9905. Hasil dari uji statistik t dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel IV.12**  
**Hasil Uji Statistik t**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.741	.816		7.037	.000
	PekerjaanItuSendiri	-.080	.068	-.118	-1.176	.243
	UpahAtauGaji	-.227	.069	-.356	-3.304	.001
	Supervisi	.040	.057	.072	.707	.482
	RekanKerja	.024	.085	.029	.278	.782
	KomitmenOrganisasi	-.240	.103	-.246	-2.330	.022

a. Dependent Variable: TurnoverIntentions

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

### 1) Pengujian Hipotesis 1 ( $H_1$ )

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada tabel di atas, variabel pekerjaan itu sendiri memiliki nilai signifikansi sebesar 0,243 ( $> 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (-1,176  $< 1,9905$ ). Dengan demikian, maka  $H_1$  yang menyatakan bahwa pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara pekerjaan itu sendiri dengan *turnover intentions* di Hotel Alpine.

### 2) Pengujian Hipotesis 2 ( $H_2$ )

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada tabel di atas, variabel upah atau gaji memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (-3,304  $> 1,9905$ ). Dengan demikian, maka  $H_2$  yang menyatakan bahwa upah atau gaji memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan antara upah atau dengan *turnover intentions*. Arah negatif yang ditunjukkan pada tabel berarti upah atau gaji memiliki arah hubungan yang negatif dengan *turnover intentions*.

### 3) Pengujian Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>)

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada tabel di atas, variabel supervisi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,482 (> 0,05), selain itu  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (0,707 < 1,9905). Dengan demikian, maka H<sub>3</sub> yang menyatakan bahwa supervisi memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara supervisi dengan *turnover intentions* di Hotel Alpine.

### 4) Pengujian Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>)

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada tabel di atas, variabel rekan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,782 (> 0,05), selain itu  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (0,278 < 1,9905). Dengan demikian, maka H<sub>4</sub> yang menyatakan bahwa rekan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara rekan kerja dengan *turnover intentions* di Hotel Alpine.

### 5) Pengujian Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>)

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada tabel di atas, variabel komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,022 (< 0,05), selain itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (-2,330 > 1,9905). Dengan demikian, maka H<sub>5</sub> yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* diterima. Nilai negatif dari  $t_{hitung}$  berarti bahwa memiliki arah hubungan negatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

**Tabel IV.13**  
**Hasil Uji Statistik F**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.959	5	.992	5.350	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.088	76	.185		
	Total	19.047	81			

a. Dependent Variable: TurnoverIntentions

b. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, PekerjaanSendiri, Supervisi, RekanKerja, UpahAtauGaji

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil dalam penelitian ini diperoleh signifikan F sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian,  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, ini berarti menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan secara bersama-sama mempengaruhi *turnover intentions*.

**Tabel IV.14**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 <sup>a</sup>	.260	.212	.43054

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pekerjaan Itu Sendiri, Supervisi, Rekan Kerja, Upah Atau Gaji

b. Dependent Variable: Turnover Intentions

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,212. Dengan demikian kemampuan variabel pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, supervisi, rekan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan varians dari variabel *turnover intentions* adalah sebesar 21,2%, hal tersebut karena dari uji hipotesis yang sudah dilakukan telah mendapat hasil bahwa hanya variabel upah atau gaji dan komitmen organisasi yang mempengaruhi *turnover intentions* secara signifikan sedangkan sisanya 79,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model regresi seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya organisasi.

Hasil yang didapat dari penelitian ini dengan melibatkan 82 karyawan yang bekerja pada Hotel Alpine Jakarta Pusat untuk masing-masing hasil uji hipotesis akan dijabarkan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri terhadap *Turnover Intentions***

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel IV.11, variabel pekerjaan itu sendiri memiliki nilai signifikansi sebesar 0,243 ( $> 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-1,176 < 1,9905$ ). Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan itu sendiri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* di Hotel Alpine.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Eby, Freeman, Rush & Lance (1999) menunjukkan bahwa berbagai tugas dapat memfasilitasi kepuasan kerja. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa berbagai keterampilan memiliki efek yang kuat pada kepuasan kerja, menyiratkan bahwa semakin besar berbagai keterampilan yang

karyawan dapat memanfaatkan dalam pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat kepuasan (Ting, 1997).

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan dibandingkan dengan penelitian terdahulu maka hasil yang didapat tidak signifikan karena pekerjaan itu sendiri yang dilakukan oleh karyawan yang bekerja di Hotel Alpine tidak menentukan tingkat *turnover intentions* yang terjadi pada Hotel Alpine. Hal ini menjelaskan bahwa seberat apapun pekerjaan yang mereka kerjakan tidak dapat mengukur tingkat kepuasan dari karyawan tersebut.

## **2. Pengaruh Upah atau Gaji Terhadap *Turnover Intentions***

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel IV.11, variabel upah atau gaji memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $-3,304 > 1,9905$ ). Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa upah atau gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Voydanoff (1980) yang menunjukkan bahwa kompensasi moneter merupakan salah satu variabel yang paling signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja. Dalam studi mereka dari manajer sektor publik, Taylor & West (1992) menemukan bahwa tingkat upah mempengaruhi kepuasan kerja, lebih lanjut para karyawan publik membandingkan gaji mereka dengan orang-orang dari karyawan swasta dan mengalami tingkat yang lebih rendah dari kepuasan kerja.

Upah atau gaji merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan kepuasan dan akan berdampak kepada pengaruhnya terhadap *turnover intentions*. Karyawan di Hotel Alpine sangat memperhatikan upah atau gaji yang diterimanya karena upah atau gaji merupakan faktor dalam pemenuhan kebutuhan, baik secara ekonomi maupun psikologis. Karyawan yang merasa upah atau gaji yang diterima tidak sepadan dengan tuntutan pekerjaan ataupun standar UMR yang berlaku akan memikirkan untuk keluar dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik, sedangkan karyawan yang merasa upah atau gajinya telah sesuai dengan yang diharapkan dan telah memenuhi standar UMR akan memilih bertahan pada pekerjaannya dan tidak memikirkan untuk keluar dari pekerjaan yang sekarang.

## **3. Pengaruh Supervisi Terhadap *Turnover Intentions***

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel IV.11, variabel supervisi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,482 ( $> 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,707 < 1,9905$ ). Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini

menunjukkan bahwa supervisi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* di Hotel Alpine.

Supervisi merupakan bentuk pengawasan yang dilakukan manajer terhadap karyawannya. Pengawasan oleh manajer di Hotel Alpine tidak berpengaruh secara signifikan dalam menentukan niat karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaannya yang sekarang.

Penelitian masih tampak meragukan karena kebanyakan penelitian menunjukkan bahwa individu cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja jika supervisor membantu mereka dengan dukungan dan kerjasama dalam menyelesaikan tugas mereka (Ting, 1997). Hasil yang sama dilaporkan oleh Billingsley & Cross (1992) serta Cramer (1993). Para peneliti ini umumnya percaya bahwa ketidakpuasan dengan pengawasan manajemen adalah prediktor signifikan dari ketidakpuasan kerja. Temuan di atas dikuatkan oleh (1997) penelitian Staudt yang didasarkan pada pekerja sosial di mana ditemukan bahwa responden yang melaporkan kepuasan dengan pengawasan, juga lebih mungkin harus puas dengan pekerjaan mereka pada umumnya.

#### **4. Pengaruh Rekan Kerja Terhadap *Turnover Intentions***

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel IV.11, variabel rekan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,782 ( $> 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,278 < 1,9905$ ). Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* di Hotel Alpine.

Hubungan antar rekan kerja memang dapat menentukan tingkat kepuasan yang terjadi didalam suatu pekerjaan tetapi hasil penelitian yang dilakukan pada Hotel Alpine, hubungan antar rekan kerja tidak mempengaruhi niat karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan. Hal ini terjadi karena hampir semua karyawan yang bekerja di Hotel Alpine memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja sehingga sulit untuk mengukur ketidakpuasan terhadap rekan kerja di dalam Hotel Alpine.

Markiewicz dkk. (2000) menyimpulkan hasil penelitian bahwa kualitas persahabatan dekat dikaitkan dengan keberhasilan karir dan kepuasan kerja karyawan. Riordan dan Griffeth (1995) meneliti dampak persahabatan pada hasil kerja; hasil mereka menunjukkan bahwa peluang persahabatan dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi, dan dengan penurunan yang signifikan dalam niat untuk keluar dari pekerjaan tersebut.



## 5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel IV.11, variabel kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,022 ( $< 0,05$ ), selain itu  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $-2,330 > 1,9905$ ). Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Agung Wahyu Handaru & Nailul Muna (2012), yang menemukan hasil apabila komitmen karyawan tinggi maka akan berdampak pada *turnover intentions* yang semakin rendah. Penelitian lain juga dilakukan oleh Sara De Gieter; Joeri Hofmans & Roland G. Pepermans (2011), yang mengungkapkan bahwa *turnover* terjadi akibat adanya rasa komitmen dalam berorganisasi yang rendah sehingga menyebabkan keinginan karyawan untuk memikirkan keluar dari organisasi tersebut dan mencari alternatif pekerjaan yang baru.

Komitmen dalam berorganisasi harus memperhatikan 3 aspek penting yaitu: komitmen afektif; komitmen berkelanjutan; dan komitmen normatif. Ketiga aspek tersebut sangat mempengaruhi posisi karyawan terhadap karyawannya. Apabila karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan atau jabatannya saat ini maka karyawannya tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan tidak akan memikirkan untuk meninggalkan perusahaan. Apabila karyawan tersebut tidak merasa diakui oleh organisasinya maka karyawan tersebut akan mulai berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang lebih melibatkan karyawan tersebut ke suatu organisasi didalam perusahaan. Apabila komitmen karyawan sudah rendah maka karyawan mungkin akan mulai melakukan pelanggaran – pelanggaran tata tertib di perusahaan tersebut seperti jarang terlibat didalam suatu organisasi, sering melakukan protes terhadap atasannya dan mulai malas untuk bekerja yang akhirnya karyawan merasa untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian pada Hotel Alpine Jakarta Pusat, ditemukan hasil bahwa pekerjaan itu sendiri tidak mempengaruhi *turnover intentions* di Hotel Alpine, upah atau gaji berdampak negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* di Hotel Alpine, supervisi tidak mempengaruhi *turnover intentions* di Hotel Alpine, rekan kerja tidak mempengaruhi *turnover intentions* di Hotel Alpine, dan komitmen organisasi berdampak negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* di Hotel Alpine. Nilai

determinasi total adalah sebesar 0,212 yang berarti bahwa sebesar 21,2% variasi *turnover intentions* dipengaruhi oleh faktor pendorong kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 78,8% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

## 5.2 Saran

Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti pada Hotel Alpine Jakarta Pusat. Terkait dengan upaya untuk menekankan tingkat *turnover intention*, hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan job rotation setiap 6 bulan, penggunaan *balance scorecard*, serta pemisahan tugas dan tanggung jawab karyawan. Terkait dengan upaya peningkatan kepuasan kerja, hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menyelenggarakan suatu *team building* serta pemberian insentif berupa penghargaan bagi karyawan yang telah bekerja selama 5 tahun, bonus setiap hunian hotel telah mencapai atau melewati target tertentu, tunjangan, dan promosi jabatan. Sementara terkait dengan upaya peningkatan komitmen organisasi, perusahaan dapat melakukan pendekatan guna peningkatan loyalitas karyawan, serta meningkatkan perhatian dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan sesuai dengan jabatan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas masih terdapat indikator dengan tanggapan responden yang tidak terlalu jelas untuk dideskripsikan, untuk itu penelitian selanjutnya mengenai faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* dapat dilakukan dengan variabel bebas dan indikator yang berbeda. Dalam penelitian selanjutnya disarankan untuk objek penelitian memakai jangka waktu minimal bekerja lebih dari 1 tahun dan variabel yang mempengaruhi *turnover intentions* dapat lebih beragam mengingat selain dari faktor pendorong kepuasan kerja dan komitmen organisasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* cukup besar seperti iklim organisasi, gaya kepemimpinan, dll.

## 6. Daftar Pustaka

- Abelson, M. A. & Baysinger, B. D., 1984. Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *The Academy of Management Review*. Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 331-341
- Batt, R. & Valcour, P. M. 2001. *Human Resource Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover*. Cornell University

- Bonn, M. A. & Forbringer, L. R. 1992 "Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention". *International Journal of Hospitality Management*, 11(1): 47 -63.
- Egan, T. M.; Yang, B & Bartlett, K. R., 2004, The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 15, no. 3, Fall 2004
- Howard, I. F. B. 2005. The Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Commitment Among High School Teachers In Disadvantaged Areas In The Western Cape. *Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape*
- Malik, E., 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 6
- Meyer, J. P.; & Allen, N. J., 1991. *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario
- Nathalia, T. C., 2010. Prospek Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover Karyawan pada Industri Perhotelan. *Hospitour Volume I No. 1*
- Sugiyono. **Statistika untuk Penelitian**. Bandung : Alfabeta, 2011.
- Tella, A. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice 2007*.
- Witasari, L. 2009. ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS*. Semarang
- Yunita, L. 2015. PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015 : 1166-1185