

**ANALISA PENGARUH DIMENSI KARAKTERISTIK PEKERJAAN  
TERHADAP *INTENTION TO QUIT* MELALUI KOMITMEN  
ORGANISASIONAL KARYAWAN BLUE SKY EXECUTIVE LOUNGE  
SURABAYA**

**Jessica Haryjanto Ongko Buwono, Steven, Agustinus Nugroho**  
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

**Abstrak :** Penelitian ini ditunjukkan untuk menguji “Analisa Pengaruh Dimensi Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Intention to Quit* Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya. Uji hipotesis dilakukan dengan menguji dua model guna mengetahui apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan apakah komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit*. Dapat disimpulkan bahwa: (1) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. (2) Komitmen organisasional berpengaruh secara negatif signifikan terhadap *intention to quit*. (3) Terdapat faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional contohnya kepuasan dalam bekerja dan kepuasan gaji.

**Kata Kunci:**

Karakteristik Pekerjaan, *Intention to Quit*, Komitmen Organisasional.

**Abstract :** This study indicated for the test of "Analysis On The Influence of Job Characteristics on Intention to Quit Through Employees' Organizational Commitment in Blue Sky Executive Lounge Surabaya".

Hypothesis test is done to test the two models to determine whether job characteristics significant positive effect on organisasional commitment and organizational commitment are significant negative effect on intention to quit.

The conclusions are: (1) Job characteristics significant positive effect on organizational commitment. (2) organizational commitment is a significant negative effect on the intention to quit. (3) There are other factors that affect organizational commitment in the working example of satisfaction and salary satisfaction.

**Keywords:**

Job Characteristics, Intention to Quit, Organizational Commitment.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2006). Dengan melibatkan sumber daya manusia (SDM), keberhasilan pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis *et al.*, 2003). Pengorganisasian yang baik perlu memperhatikan rancangan pekerjaan dan

komitmen organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Dalam kenyataan yang terjadi di lapangan, tidak semua organisasi dapat *manage* SDM-nya dengan efisien dan efektif. Hal itu dapat dibuktikan dengan masih banyaknya ditemukan permasalahan mengenai sikap dan perilaku karyawannya pada saat bekerja, baik menyangkut kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan bahkan sampai pada masalah berhenti dan mencari kerja di tempat lain karena keterbatasan peluang promosi atau jenjang karir, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri (Dwiarta, 2010).

Untuk meminimalisir permasalahan tersebut, organisasi dapat menggunakan sebuah pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan, hal ini dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1975) yang terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Ketika melakukan tugas dengan lima dimensi tersebut maka karyawan akan merasa termotivasi untuk menampilkan kerja yang berkualitas tinggi, sangat puas pada pekerjaannya, mempunyai tingkat kemangkiran rendah, dan angka *turnover* yang rendah pula. Selanjutnya diuraikan pula bahwa model karakteristik pekerjaan diteorikan akan efektif dalam menggambarkan perilaku seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi (Robbins, 2002).

Berdasarkan fakta lapangan yang terjadi di Blue Sky Executive Lounge, terdapat sebuah fenomena dimana *intention to quit* yang cukup tinggi meskipun karakteristik pekerjaan yang jelas dan juga komitmen organisasional yang tinggi, sedangkan di dalam teori dikatakan bahwa apabila karakteristik pekerjaan yang jelas dan juga komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan *intention to quit* yang rendah. Hal ini yang mendorong peneliti untuk ingin mencari tahu lebih lanjut mengapa hal teori yang dikemukakan tidak sesuai dengan fakta yang ada di lapangan.

## **TEORI PENUNJANG**

### **Karakteristik Pekerjaan**

Menurut Simamora (2004), model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Models*) adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*Job Enrichment*). Pemerikayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan. Dalam Samuel (2003), dikatakan bahwa pendekatan klasik tentang desain pekerjaan yang diajukan Hackman dan Oldham (1980) dikenal dengan istilah teori karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Theory*). Menurut Munandar (2001), ada lima ciri-ciri intrinsik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Kelima ciri intrinsik tersebut adalah sebagai berikut.

#### 1. Keragaman ketrampilan (*Skill Variety*)

Banyaknya ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

#### 2. Jati diri tugas (*Task Identity*)

Tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri menimbulkan rasa tidak puas.

### 3. Tugas yang penting (*Task Significance*)

Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

### 4. Otonomi (*Autonomy*)

Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan yang memberi kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

### 5. Umpan balik (*Feedback*)

Tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan.

## **Komitmen Organisasional**

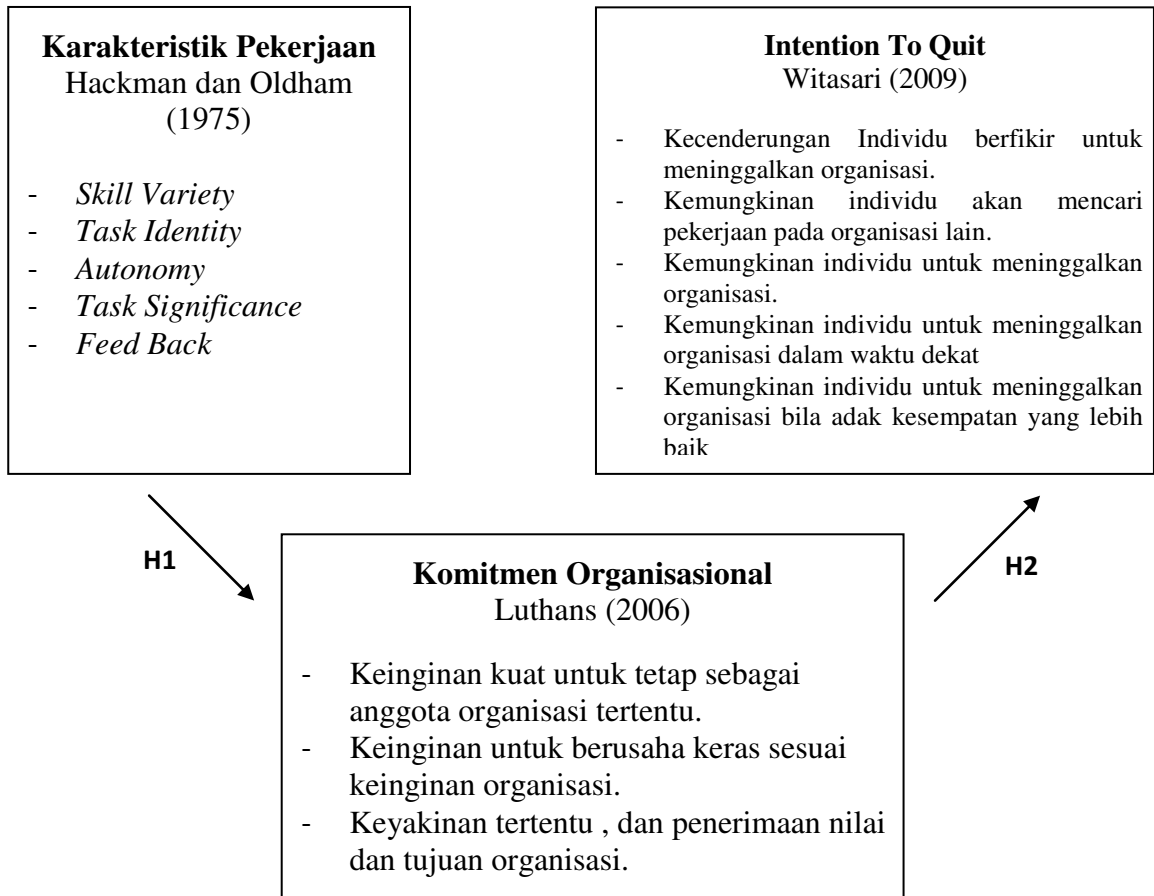
Komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2003). Luthans (2006) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu :

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

## **Intention To Quit**

*Intention to quit* memiliki arti adanya niat karyawan untuk berhenti bekerja dari suatu organisasi (Petri Böckerman & Pekka Ilmakunnas, 2007), pernyataan tersebut serupa dengan arti dari *turnover intention*. Dalam perkembangannya Mobley et al., (1979) mendefinisikan *intention to quit* sebagai pemberhentian keterikatan dalam suatu organisasi oleh individu yang menerima kompensasi dari organisasi tersebut. *Intention to quit* juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi

## KERANGKA PEMIKIRAN



## **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan yang terdiri atas variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik berpengaruh terhadap *intention to quit* di Blue Sky Executive Lounge Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan yang terdiri atas variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan di Blue Sky Executive Lounge Surabaya.

## **Hipotesis**

H1: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2: Komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit*.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

### **Gambaran Populasi**

Indriantoro dan Supomo (2002) mengatakan bahwa populasi adalah kumpulan individu atau proyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Blue Sky Executive Lounge Surabaya yang berjumlah 56 orang dan juga merupakan sampel dari penelitian ini.

### **Teknik Pengembangan / Pengumpulan Data**

#### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang menggambarkan realita yang berbentuk angka, yang selanjutnya akan digunakan untuk menjabarkan data kualitatif yang ditransformasikan ke dalam angka atau skor.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara), dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Indriantoro & Supomo, 2002). Adapun data primer yang dikumpulkan adalah angket yang disebarkan kepada 56 karyawan tetap Blue Sky Executive Lounge Surabaya, yang telah disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dimana peneliti akan menyebarkan angket kepada karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai dengan 5 interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan, contoh alternative jawaban yang digunakan untuk karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional, dan intention to quit yaitu skor 5 = sangat setuju, skor 4 = setuju, skor 3 = netral, skor 2 = tidak setuju, skor 1 = sangat tidak setuju.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Adapun variable bebas dari penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan dan variable terikatnya adalah komitmen organisasi dan *intention to quit*.

Karakteristik pekerjaan (X) yang diungkapkan oleh Hackman dan Oldham (1975) yang memiliki dimensi *skill variety*, *task identity*, *autonomy*, *task significance*, dan *feedback* dapat diukur dengan indikator:

1. Karyawan memiliki banyak keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
2. Karyawan berrpikir bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah pekerjaan yang penting.
3. Karyawan memiliki posisi yang jelas sesuai dengan levelnya.
4. Karyawan memiliki otonomi pada masing-masing posisinya.
5. Karyawan mendapatkan *feedback* berupa saran dan kritik yang membangun.

Komitmen organisasi (Y1) adalah sikap loyal pekerja kepada organisasinya dan suatu proses terus menerus dimana pekerja tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi diukur dengan indikator :

1. Karyawan punya keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.
2. Karyawan punya keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Karyawan memiliki keyakinan tertentu , dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

*Intention to quit* (Y2) (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. *Intention to quit* dapat diukur dengan indikator :

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

### **Teknik Analisa Data**

#### ***Analisa Structural Equation Modelling – Partial Least Square***

#### ***Evaluasi Goodness-of-Fit Outer Model***

- **Convergent Validity**

Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *convergent validity* jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju.

- **Discriminant Validity**

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *discriminant validity* jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

- **Composite Reliability**

- Suatu indikator dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki korelasi (*loading*)  $\geq 0.7$ . Namun demikian untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup. Reliabilitas komposit ini merupakan ukuran konsistensi internal yang hanya dapat digunakan pada konstruk dengan indikator refleksif.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

### Evaluasi Goodness-of-Fit Outer Model

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten.

Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. *Estimate for path coefficients* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan / pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*, yang merupakan pengujian Hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling *bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana diperoleh *p-value*.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Profil Responden**

#### **Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa 30 orang responden dari total responden (53.6%) adalah laki-laki, sedangkan sisanya sebesar 26 orang responden (46.4%) adalah perempuan.

#### **Usia**

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa sebesar 29 orang (51.8%) berumur kurang dari 25 tahun; 16 orang (28.6%) berumur pada kisaran 26 sampai 35 tahun; 10 orang responden (17.9%) berumur pada kisaran 36 sampai 45 tahun; dan sisanya sebanyak 1 orang responden (1.8%) berumur 46 tahun keatas.

#### **Lama Kerja**

Berdasarkan data responden dapat diketahui bahwa 2 orang responden (3.6%) telah bekerja di Executive Lounge saat ini kurang dari 1 tahun; 24 orang responden (42.9%) telah bekerja pada kisaran 1 tahun sampai dengan 2 tahun; kemudian 20 orang responden (35.7%) telah bekerja pada kisaran 3 tahun sampai dengan 5 tahun; 10 orang responden (17.9%) telah bekerja di Executive Lounge saat ini 6 tahun sampai dengan 10 tahun.

#### **Gaji**

Berdasarkan jumlah gaji yang diterima, diketahui 17 orang responden (30.4%) mendapatkan gaji tiap bulan pada kisaran 1,5 juta rupiah sampai dengan 2,0 juta rupiah; 39 orang responden (69.6%) mendapatkan gaji pada kisaran 2,0 juta rupiah sampai dengan 5,0 juta rupiah.

#### **Status**

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa sebesar 27 orang responden (48.2%) sudah menikah; dan sisanya sebesar 29 orang responden (51.8%) belum menikah.

#### **Anak**

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa 29 orang responden (51.8%) belum memiliki anak; 13 orang responden (23.2%) memiliki satu anak; 8 orang (14.3%) memiliki dua anak; 5 orang responden (8.9%) memiliki 3 anak; dan sisanya sebesar 1 orang (1.8%) memiliki empat atau lebih anak.



## **Hasil Evaluasi *Goodness-of-Fit Outer Model***

### **Convergent Validity**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai diatas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi convergent validity. Semakin besar nilai loading factor menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

### **Discriminant Validity**

#### **1. Cross Loading Output PLS**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan sejumlah data bahwa kolerasi indikator dengan variabelnya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator dengan variabel lainnya. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel memprediksi indikatornya pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya.

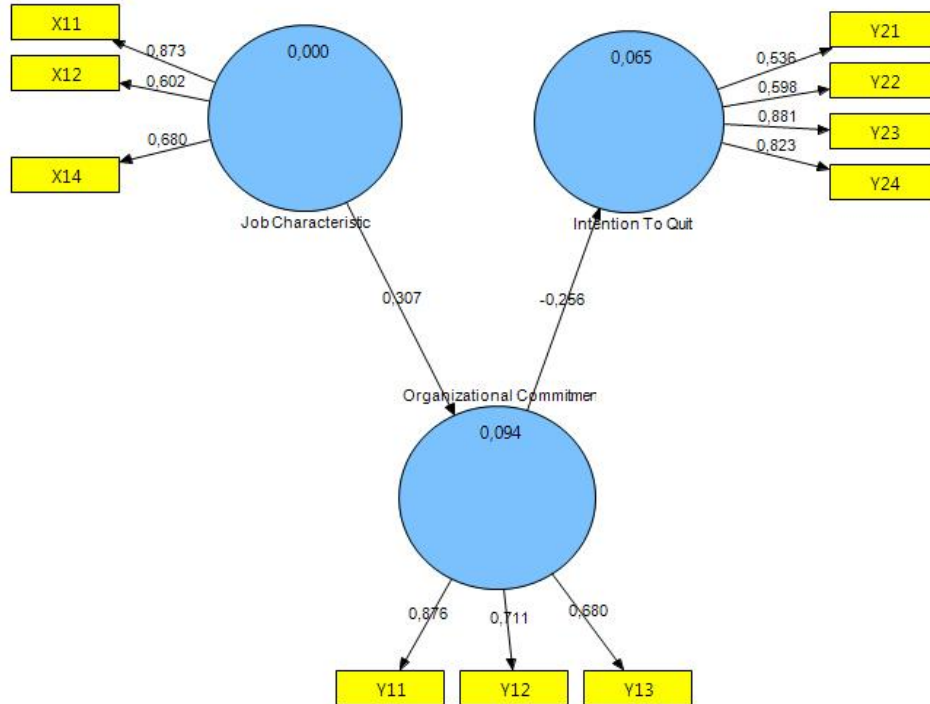
#### **2. Average Variance Extracted (AVE)**

Uji lainnya adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik adalah jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Hasil output AVE menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk semua konstruk karena lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti semua konstruk reflektif memiliki *discriminant validity* yang baik.

### **Composite Reliability**

Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar *absolute*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik karena nilainya diatas 0,7 untuk semua variabel.

**Inner Model**



**R Square**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa X1 mampu menjelaskan variabel Y1 sebesar 9,4%, sedangkan 90,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini. Nilai R juga terdapat pada Y2 yang dipengaruhi oleh Y1 sebesar 6,5% sedangkan 93,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

**Inner Weight**

	<i>Original Sample (O)</i>	T Statistics ( O/STERR )
Karakteristik Pekerjaan → <i>Komitmen Organisasional</i>	0,3067	2,5895
Komitmen Organisasional → <i>Intention to quit</i>	-0,2557	3,4338

Berdasarkan tabel diatas dapat disusun model struktural untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional

Variabel karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,3067 dan *t statistics* sebesar 2,5895. Dapat dikatakan bahwa semakin baik variabel karakteristik pekerjaan di Blue Sky Executive Lounge Surabaya, semakin tinggi komitmen organisasi pada karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya yang bersangkutan.

#### 2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Nilai *t statistics* pada pengaruh variabel komitmen organisasi pada *intention to quit* menunjukkan angka 3,4338 dengan nilai *original sample* sebesar -0,2557. Karena nilai *t* tersebut lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Hal ini berarti semakin rendah variabel komitmen organisasi pada karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya, semakin tinggi *intention to quit*.

### **Pembahasan**

Dalam konteks penelitian ini, faktor karakteristik pekerjaan yang ada dalam lingkungan kerja karyawan Blue Sky Executive Lounge di Surabaya dapat dikatakan rendah, hal ini dapat dilihat dari analisa mean yang sudah ada yaitu sebesar 1,82. Nilai terendah didapat dari indikator “Saya mendapatkan *feedback* berupa saran dan kritik yang membangun” memiliki nilai sebesar 1,6. Menurut persepsi karyawan, *feedback* tidak diberikan oleh pihak manajemen. Nilai indikator tertinggi di dapat dari indikator “Saya memiliki banyak ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan” sebesar 2, meskipun tertinggi diantara indikator karakteristik pekerjaan, tetapi nilai ini tergolong rendah, hal ini dapat diartikan bahwa pihak karyawan Blue Sky Executive Lounge sendiri tidak yakin akan ketrampilan yang mereka miliki.

Berdasarkan hasil analisa mean, faktor komitmen organisasional karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya tergolong tinggi yaitu sebesar 3,79. Nilai terendah didapat dari indikator “Saya mempunyai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi” memiliki nilai sebesar 3,7, walaupun dalam skala interval masih tergolong tinggi, sedangkan nilai indikator tertinggi di dapat dari indikator “Saya mempunyai keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi” sebesar 3,9. Kedua indikator ini menunjukkan nilai yang tinggi, hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan Blue Sky Executive Lounge memiliki komitmen yang kuat untuk bekerja di Blue Sky Executive Lounge.

Dalam analisa mean variable *intention to quit* karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya tergolong sedang dengan nilai 2,89. Nilai terendah didapat dari indikator “Saya mungkin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat” dengan nilai sebesar 2,6 sedangkan nilai indikator tertinggi di dapat dari indikator “Saya mungkin akan meninggalkan organisasi bila ada kesempatan” sebesar 3,3. Dengan adanya kesempatan yang cukup tinggi untuk meninggalkan organisasi serta adanya kemungkinan yang tinggi untuk meninggalkan organisasi

dalam waktu dekat akan dapat membuat komitmen organisasional menjadi turun sehingga mempengaruhi nilai tinggi rendahnya variable *intention to quit*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama, diketahui bahwa variable karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penemuan ini turut mendukung *causal model* yang dipaparkan oleh Slatery *et al.* (2010) yang mana dengan semakin jelasnya karakteristik pekerjaan maka akan mendorong terciptanya komitmen organisasional yang tinggi.

Pembuktian hipotesis yang kedua diketahui bahwa variable komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variable *intention to quit*. Hipotesis ini turut mendukung teori yang dipaparkan Johson *et al.*, (1990) yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa adanya hubungan negatif antara komitmen organisasional dan *intention to quit*.

Dari teori yang ada diketahui dengan semakin jelasnya karakteristik pekerjaan maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional. Dengan tingginya komitmen organisasional maka akan mempengaruhi rendahnya *intention to quit*. Kenyataan yang didapat melalui wawancara tambahan secara langsung kepada 3 orang karyawan Blue Sky Executive Lounge yang dipilih secara acak, didapat bahwa indikator *feedback* yang merupakan salah satu indikator dari variabel karakteristik pekerjaan adalah indikator yang penting untuk menunjang komitmen organisasional mereka namun pihak manajemen tidak dapat memenuhi hal itu. Tetapi pihak manajemen mengatakan bahwa adanya *feedback* berupa saran dan kritik yang membangun. Dapat dikatakan bahwa *feedback* yang sudah diberikan ternyata tidak dipersepsikan sebagai kritik atau saran yang membangun.

Kenyataan lain yang didapat dari penelitian ini adalah adanya komitmen organisasional karyawan yang hasilnya tinggi, menurut teori jika komitmen organisasional yang ada bernilai tinggi seharusnya akan berpengaruh terhadap rendahnya *intention to quit*. Tetapi pada kenyataannya *intention to quit* yang terjadi di Blue Sky Executive Lounge Surabaya ini cukup tinggi meskipun komitmen organisasional karyawan yang tinggi. Hal tersebut juga berbanding terbalik dengan teori yang ada, namun dalam penelitian ini dapat kita lihat hasil dari nilai uji *R square* yang menunjukkan bahwa hanya 6,5% saja variable komitmen organisasional mempengaruhi nilai variable *intention to quit* karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya. Setelah diteliti lebih lanjut dengan melakukan wawancara dengan pihak manajemen serta beberapa karyawan Blue Sky Executive Lounge Surabaya tingginya komitmen organisasional yang diikuti tingginya *intention to quit* di Blue Sky Executive Lounge ini dipengaruhi oleh faktor lain yang menyebabkan para karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi tetapi bersifat semu atau tidak sungguh-sungguh. Pernyataan ini dijelaskan oleh para karyawan Blue Sky Executive Lounge, dimana mereka memilih untuk tetap bekerja di Blue Sky Executive Lounge karena faktor lain, yaitu faktor tempat tinggal yang dekat dengan tempat kerja, serta kepuasan kerja dan gaji (Lum *et al.*, 1998).

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi indikator pembentuk variabel karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*.
2. Identifikasi indikator pembentuk variable komitmen organisasional dalam penelitian ini meliputi keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
3. Identifikasi indikator pembentuk variable *intention to quit* dalam penelitian ini meliputi kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi; kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain; kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi; kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat; dan kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik.
4. Variabel karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Variabel komitmen organisasional terbukti berpengaruh secara negatif signifikan terhadap *intention to quit*.
6. Nilai mean yang didapat dari penelitian ini untuk indikator karakteristik pekerjaan tergolong rendah yaitu sebesar 1,2 , untuk indikator komitmen organisasional tergolong tinggi yaitu 3,79 itu membuktikan bahwa bukan hanya karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi komitmen organisasional, tetapi ada faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti seperti kepuasan dalam bekerja dan kepuasan gaji.
7. Nilai mean yang didapat dari penelitian ini untuk indikator *intention to quit* tergolong sedang yaitu sebesar 2,89 , namun untuk indikator komitmen organisasional menunjukkan angka 3,79 yang tergolong tinggi, hal ini berbanding balik dengan teori yang ada, dan ternyata adanya faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti yaitu dimana para pekerja yang keluar didominasi oleh wanita yang memiliki alasan kehamilan dan juga pernikahan.

### Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu:

1. Blue Sky Executive Lounge disarankan untuk memberikan pekerjaan kepada karyawan dengan tingkat keragaman atau variasi yang berbeda sehingga tidak menjenuhkan dan dengan adanya peluang promosi yang tersedia harus bisa meningkatkan status karyawan, dan juga meningkatkan penghasilan mereka.
2. Untuk penelitian selanjutnya, variabel yang digunakan untuk meneliti komitmen organisasional ada baiknya untuk dikembangkan selain dari karakteristik pekerjaan, karena variable karakteristik pekerjaan tidak memiliki pengaruh yang cukup besar sedangkan untuk meneliti variable *intention to quit* ada baiknya untuk dikembangkan selain dari komitmen organisasional, karena komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *intention to quit*.

3. Manajemen Blue Sky Executive Lounge disarankan memberikan *feedback* berupa saran dan kritik yang membangun kepada karyawan Blue Sky Executive Lounge, karena pihak karyawan Blue Sky Executive Lounge merasa tidak mendapatkan *feedback* tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management.
- Andini, R. (2006). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Intention to quit: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*. Magister Management. Universitas Diponegoro Semarang.
- Anis K., Indah, M. Noor Ardiansah., & Sutapa (2003). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Studi Kasus pada KAP di Jawa Tengah). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.4 No.2, Juli, pp. 141-152.
- Bockerman, P., & Ilmakunnas, P. (2007). *Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together*.
- Dwiarta, M. B. (2010). *Analisis Karakteristik Pekerjaan dan Peluang Promosi Terhadap Intention to quit Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Hotel Bintang Tiga dan Empat di Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Bhuidan Shahid, N., & Buklend Menguc (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII, no. 1, pp. 01-11.
- Dipboye R.L. (1990). Laboratory vs. Field Research in Industrial-Organizational Psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. vol. 5. no. pp. 1-34.
- Djastuti, I. (2011). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah*. Universitas Diponegoro Semarang.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and Workload Among Temporary Workers: Their Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Self-Rated Performance. *International Journal of Stress Management*, 13, 441–459.
- Ferdinand, Agusty, (2002). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Badan Penerbit Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Kreitner R., & Kinicki A. (2003). *Perilaku organisasi*. (Terjemahan). Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Lee, T.W., Ashford S.J., Walsh ,J.P. & Mowday R.T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover:A longitudinal Study of Organizational Entry Process. *Journal of Management*, 18 (1):15-32
- Locke, E, A., (1976). “What Is Job Satisfaction ?”, *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 4, hlm. 309 – 336.
- Lum, *et al.* (1998). “Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment.”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, hlm. 305-320.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior* (11th ed.).
- Lyons, T. (1971). Role Conflict, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99–110.
- Meyer, John, P., Allen, Natalie, J. & Smith, Catherina A, (1993). Commitment to Organization and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal Applied Psychology*, Vol. 78. No.4.
- Mobley W.H. (1977). Intermediate Linkage in Relationships Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. vol. 62. pp. 237-240.
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H.H., & Meglino B.M. (1979). Review and Conceptual nalysis of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*. vol. 86. pp. 493-522.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. dan Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages, The Psychology of Commitment Absenteism, and Turnover*. New York: Academic Press, pp. 28 – 49.
- Niehoff Brian P., Robert H.M, 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.

- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., & Boulian P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. vol. 59. pp. 603-609.
- Poznanski, P. J. (1997). *Using Structural Equation Modeling for Investigate The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants*. Printed in USA : Vol. 9 : 249 – 37
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Robbins S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. (Terjemahan). Buku 1. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, S.P. (2002). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa oleh Adyana Pujaasmaka*, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Rousseau, L. (1984). *What are The Real Costs of Employee Turnover?*, CA Magazine, Vol. 117, December, pp.48-55.
- Sia, T.H., Nugroho, A., Kartika, E.W., & Kaihatu, T.S. (2012). *Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja*. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Shaw, J. D., *et al.* (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No.5, October, pp.511-525.
- Simamora, H. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Slatery, J.P., Selvarajan, T.T., Anderson, J.E. & Sardessai, Ron. (2010). Relationship Between Job Characteristics and Attitudes: A Study of Temporary Employees, *Journal Of Applied Social Psychology*, pp.1539-1565.
- von Hippel, C., Greenberger, D. B., Mangum, S. L., & Heneman, R. (2000). Voluntary and Involuntary Temporary Employees: Predicting Satisfaction, Commitment, and Personal Control. In R. Hodson (Ed.). *Research in The Sociology of Work* (pp. 291–309). Greenwich, CT: JAI Press.
- von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Skoglund, J. D., & Heneman, R. L. (1997). Temporary employment: Can Organizations and Employees Both Win?. *Academy of Management Executive*, 11, 93–104.



- Witasari, L. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Intention to quit (Studi Empiris Pada Novotel Semarang)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Woods, Robert H and Macaulay, James F. (1989). *R for Turnover: Retention Program that Work*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, pp.78 – 90.
- Wongkar, Febby., & Wijaya K, Sugiharto. (2012). *Analisa Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Hotel Novotel Surabaya*. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Zeffane, Rachid, (1994). Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.