

**ANALISIS *TURNOVER* KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA HOTEL CELEBES INDAH  
MAKASSAR**

Diajukan oleh :

Juliet Astiti Awighna

4510012009



SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu persyaratan

Guna memperoleh gelar

Sarjana Ekonomi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS BOSOWA**

**MAKASSAR**

**2016**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul Skripsi : Analisis Turnover Karyawan Terhadap Tepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Celebes Indah Makassar

Nama Mahasiswa : Juliet Astiti Awighna

Nomor Stambuk : 4510012009

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Manajemen

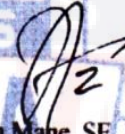
Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II



Chahyono SE, M.Si



Dr. H.A. Arifuddin Mane, SE, M.Si, SH, MH

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi Pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi Manajemen

Universitas Bosowa



Dr. H.A. Arifuddin Mane, SE, M.Si, SH, MH



Indrayani Nur S.Pd, M.Si

Tanggal Pengesahan :

## **ABSTRAK**

**JULIET ASTITI AWIGHNA 2016, Analisis turnover karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada HOTEL CELEBES INDAH MAKASSAR (dibimbing oleh Chahyono dan A. Arifuddin Mane)**

Tujuan penelitian adalah untuk menjawab mengenai analisis turnover karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Melihat sejauh mana hubungan variabel independen jika dihubungkan dengan variabel dependen baik secara parsial maupun secara simultan sebagai analisa penguatan pengaruh secara signifikan atau tidak sama sekali.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi dan analisis regresi berganda, dengan menggunakan uji validasi, uji realibilitas dan uji hipotesis.

Dari hasil pengujian regresi berganda maka disimpulkan bahwa faktor turnover yaitu pemberian tugas tidak tepat, gaji rendah, dan menolak pimpinan baru secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil pengujian regresi berganda maka diketahui bahwa faktor gaji rendah paling dominan atau yang memiliki nilai koefisien beta (b) yang paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Celebes Indah Makassar.

Kata kunci: kepuasan kerja, turnover karyawan

## ABSTRACT

**JULIET ASTITI AWIGHNA 2016, *employee turnover analysis on employee job satisfaction on CELEBES INDAH HOTEL MAKASSAR* (guided by **Chahyono and Arifuddin A. Mane**)**

*The purpose of research is to answer on the analysis of employee turnover on employee job satisfaction through job satisfaction as an intervening variable. Seeing the extent of the relationship of independent variables if be related to the dependent variable either partially or simultaneously as strengthening the analysis of significant influence or not at all.*

*The analytical method used in this research is the analysis of descriptions and multiple regression analysis, using validation test, reliability test and test hypotheses.*

*From the results of multiple regression testing it was concluded that the turnover factor that is giving the task is not appropriate, low salaries, and reject the new leadership of partial and simultaneous positive effect on employee job satisfaction. From the results of multiple regression test, it is known that the most dominant factor of low wages or who has a beta coefficient (b) the greatest job satisfaction Hotel Celebes Indah Makassar.*

***Keywords: Job Satisfaction, turnover intention,***

## KATAPENGANTAR

Om Swastiastu

Segala puji bagi Ida sang hyang widi wasa karena atas asung kertha wara nugraha-Nyalah kepada penulis sehingga penulis dapat skripsi ini yang berjudul “Analisis Turnover karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan sebagai syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomidi Universitas Bosowa Makassar. Penulis sepenuhnya menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, syukur Angayubagya penulis haturkan atas kekuatan Ida Sang Hyang Widi Wasa yang telah mencurahkan anugerahnya. Selain itu, penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada kedua manusia yang telah mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis selama hidupnya yang tak pernah lelah, kedua orang tua tercinta Ayahanda I Wayan Nentra dan Ibuda Selfiana S. Adik-adik ku yang tersayang yang telah menjadi motivasi bagi penulis Surya Astawa, Indra Pramana, dan Bayu Prana. Dalam kesempatan ini juga tak lupa penulis ucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof.Dr.Ir. H M Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas “Bosowa” Makassar
2. Bapak H. Dr. Arifuddin Mane, SE, M.Si, SH, MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar dan dosen

Pembimbing II yang telah bersedia menyediakan waktunya yang sangat berharga untuk membimbing penulis selama menyusun skripsi. Terimakasih atas segala masukan guna penyelesaian skripsi ini serta semua motivasi dan semangat yang telah diberikan selama ini.

3. Ibunda Dr. Herminawati Abubakar SE M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar
4. Ibunda Indrayani Nur S.Pd, M.si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar .
5. Bapak Chahyono SE, M.Si selaku dosen Pembimbing I, penulis ucapkan terimakasih atas bimbingan, arahan petunjuk, kebaikan serta kemurahan hati beliau, yang sangat membantu penulis selama kuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibunda Seri Suriani SE,M,Si selaku Dosen Ekonomi Universitas Bosowa Makassar yang bersedia membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
8. Karyawan Hotel Celebes Indah Makassar, Pak Ibrahim, Kak Imam, Anis, Danyang tidak saya bisa sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan saran-sarannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman seangkatan dan seperjuangan Cippy, Meita, Syaharuddin, Tri Wahyudi, Marcel, Kiki, Ical, Muhajir, Agus, Fadli,

- Rustam, Ikbal, Rahmat, juanda, bephy, dan sudirman yang telah membantu dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
10. Buat sahabat-sahabatku Putu Eka Ratna sari dewi, I Made Widi Pratiwi, dan Ni Made Desy Wiratih atas suportnya yang sangat luar biasa.
  11. Adik-adik tersayang Annesa Widita S.E, Nurhikmah AR S.E, dilla, anti, sugar, winda, puput, khalifah, indra dan semuanya yang telah memberikan semangat serta doa kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
  12. Semua pihak yang terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyaknya kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu, penulis mohon kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca sekalian. Sehingga penulisan skripsi ini penulis harapkan dapat dikembangkan lebih dalam lagi agar dapat memberikan nilai dan manfaat yang baik bagi seluruh pihak. Terutama bagi dunia pendidikan dan masyarakat.

Makassar, 25 juni 2016

Penulis

Juliet Astiti Awighna

## **PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Juliet Astiti Awichna

No. Stb : 45 10 012 009

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar, dengan judul:

**“ANALISIS TURNOVER KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA HOTEL CELEBES INDAH MAKASSAR”**

Merupakan karya asli, seluruh ide yang ada di dalam skripsi ini, kecuali yang saya nyatakan dalam kutipan, merupakan ide yang saya susun sendiri selain itu, tidak ada bagian dari skripsi ini yang telah saya gunakan sebelumnya untuk memperoleh gelar atau sertifikat akademik.

Jika pernyataan diatas terbukti sebaliknya, maka saya bersedia menerima sanksi yang telah ditetapkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

Makassar, 28 Agustus 2016-08-30

Hormat saya,

Juliet Astiti Awichna



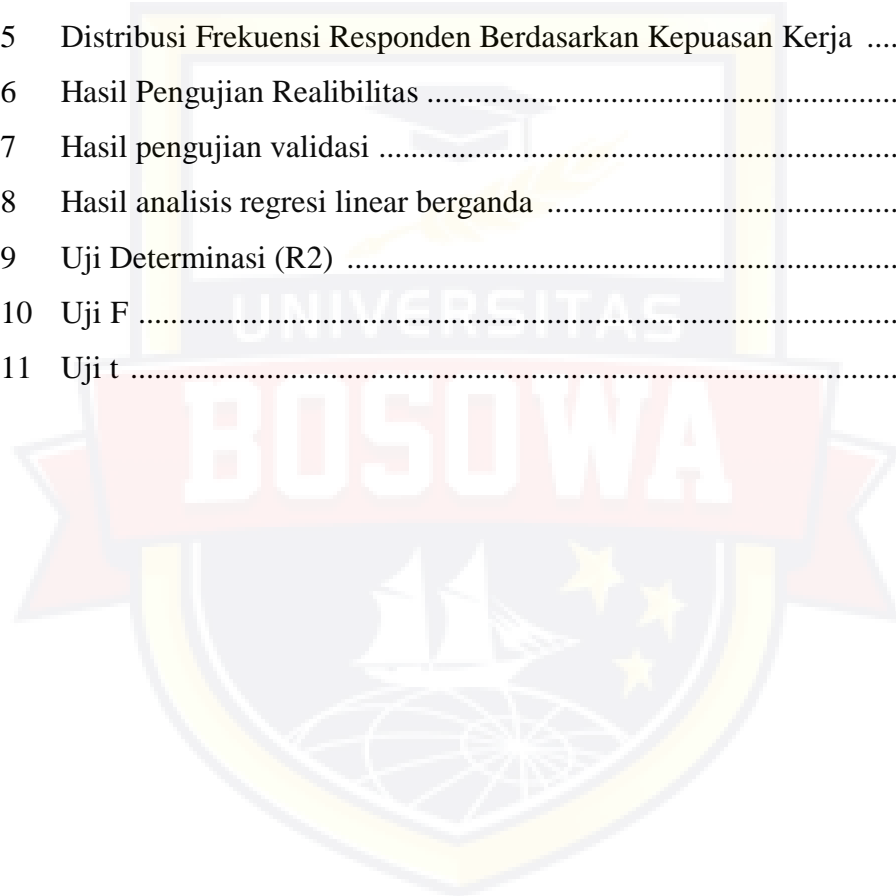
## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT KEORISINILAN SKRIPSI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Teori .....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.3 Pengertian Turnover .....	12
2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Turnover .....	13
2.1.5 Proses turnover .....	17
2.1.6 Penyebab Turnover Karyawan .....	19
2.1.7 Dampak Turnover .....	20
2.1.8 Cara Mengatasi Turnover .....	23
2.1.9 Pengertian Kepuasan Kerja .....	26
2.1.10 Teori-teori Kepuasan Kerja .....	28
2.1.11 Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....	31
2.1.12 Pentingnya Kepuasan Kerja .....	33
2.1.13 Hubungan Turnover Terhadap Kepuasan Kerja .....	35

2.2 Kerangka Pikir .....	37
2.3 Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Daerah Dan Waktu Penelitian .....	39
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	39
3.3 Jenis Dan Sumber Data .....	40
3.4 Metode Analisis .....	41
3.5 Defenisi Operasional .....	42
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Hotel Celebes Indah Makassar .....	44
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	44
4.1.2 Struktur Organisasi .....	48
4.2 Deskripsi Data .....	57
4.2.1 Karakteristik Responden .....	57
4.2.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	60
4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	61
4.3 Hasil Penelitian .....	63
4.3.1 Pengukuran Instrumen Penelitian .....	63
4.3.1.1 Uji Realibilitas .....	63
4.3.1.2 Uji Validitas .....	64
4.3.2 Uji Hipotesis .....	66
4.3.2.1 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	66
4.3.2.2 Analisis Koefisien Determinis (R <sup>2</sup> ) .....	69
4.3.2.3 Uji Signifikansi Serempak/Simultan (Uji F) .....	70
4.3.2.4 Uji Parsial (Uji t) .....	71
4.4 Implikasi Manajerial .....	73
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
4.1 Karakteristik Responden Menurut umur .....	58
4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin .....	58
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
4.4 Karakteristik berdasarkan lama bekerja .....	60
4.5 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kepuasan Kerja .....	62
4.6 Hasil Pengujian Realibilitas .....	64
4.7 Hasil pengujian validasi .....	65
4.8 Hasil analisis regresi linear berganda .....	67
4.9 Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	69
4.10 Uji F .....	70
4.11 Uji t .....	72



## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HAL
2.1. Proses turnover karyawan .....	17
2.2 Kerangka Pikir .....	37
4.1. Struktur organisasi Hotel Celebes Indah Makassar .....	51



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia dalam artian tenaga kerja atau orang-orang yang berada dalam suatu organisasi merupakan aset perusahaan yang sangat penting, hal ini dikarenakan manusia merupakan sumber daya yang selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang dan jasa. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru oleh perusahaan lain, dan itu semua hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, selalu bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep yang tepat dengan memperhatikan kesejahteraan SDM atau karyawan perusahaan tersebut. merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, yang menggerakkan sumber daya lainnya. SDM secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu sumber daya manusia. Dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada.

Menurut Cascio (1987:98) bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumberdaya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang merupakan masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya *turnover*.

Masalah *turnover* sangat diperhatikan oleh pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan mengalami kerugian. Terlebih jika *turnover* tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak.

*Turnover* yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. *Turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru.

Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga menjadi terbengkalai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*. Hal ini jelas membawa kerugian karena itu perlu diusahakan pemecahannya.

Sebenarnya semua jenis perusahaan membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja para karyawannya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah memperoleh kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja yang dirasakan para karyawannya adalah hal yang paling utama. Karyawan yang merasa tidak adanya kenyamanan dalam bekerja, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimilikinya akan secara otomatis tidak dapat berkonsentrasi penuh dalam pekerjaannya dan akan berakibat buruk dalam hasil dari pekerjaan dan prestasi mereka. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat antara lain melalui, apakah pekerjaan tersebut cukup menantang bagi si karyawan, atau ternyata pekerjaan tersebut terasa membosankan, atau bahkan dengan melakukan pekerjaan tersebut timbul kebanggaan tersendiri di dalam diri karyawan.

Hotel celebes indah makassar dari setiap tahunnya melakukan perubahan dari jumlah karyawaaan yang berubah-ubah dikarenakan banyaknya karyawan yang keluar, dari kekosongan tersebut maka menejemen perusahaan melakukan penelimaan setiap adanya jabatan atau divisi yang mengalami kekosongan.

Pada tabel 1.1 dapat diketahui jumlah karyawan pada tahun 2011 ialah 65 orang pada tahun yang sama jumlah karyawan keluar 6 orang sisa karyawan pada tahun 2011 ialah 59, pada awal tahun 2012 karyawan yang masuk 1 orang jadi

sisanya karyawan pada akhir tahun 2012 adalah 60 orang, pada tahun 2013 jumlah karyawan yang keluar 7 orang dimana perusahaan hotel dengan secara langsung membuka lowongan kerja sehingga menerima 7 orang pada akhir tahun 2013 adalah 60 orang, pada tahun 2014 jumlah karyawan yang keluar 2 orang sisanya karyawan pada akhir tahun 2014 adalah 58 orang dan karyawan yang masuk pada tahun 2015 adalah 5 orang jadi jumlah karyawan pada tahun tersebut menjadi 63 orang.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada Hotel Celebes Indah Makassar. Sebagai hotel yang memiliki lokasi strategis di kota Makassar ini merupakan salah satu dari 3 cabang Celebes Group yang dioperasikan secara profesional. Hotel Celebes Indah Makassar telah berdiri sejak 22 tahun yang lalu yaitu pada tahun 1993, dan berlokasi di Jln. Gunung Latimojong 142b, Makassar SUL-SUL.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Seplin Warella selaku staff HRD Hotel Celebes Indah Makassar menyatakan bahwa fenomena mengenai turnover karyawan di Hotel Celebes Indah Makassar sendiri kerap terjadi. Pada tahun ini yaitu terhitung hingga bulan Juli, fenomena *turnover* sendiri mencapai hingga 20,9 % dari total 65 karyawan.

Sementara itu selain hasil jumlah *turnover* karyawan yang diperoleh dari wawancara dengan pihak Hotel Celebes Indah Makassar, diperoleh juga laporan mengenai ketidakpuasan karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar sendiri sebesar 70,9 %. Ini mencerminkan bahwa kepuasan kerja karyawan bisa dijadikan salah satu faktor yang mempengaruhi menurunnya tingkat hunian di Hotel Celebes Indah Makassar. Robbins (dalam buku Sutrisno (2015:81) Ketidakpuasan kerja



pada karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

Hal ini didasarkan pada pendapat tiffin (1958) dalam sutrisno (2015:76) mendefinisikan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Hotel Celebes Indah Makassar sebagai salah satu hotel berbintang yang sudah mempunyai nama besar pada kenyataannya tidak menjamin para karyawannya untuk tetap bertahan di dalamnya. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa adanya faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar. Diduga bahwa faktor kepuasan kerja memegang peranan penting yang cukup signifikan dalam mempengaruhi *turnover* karyawan apalagi dengan didukung pernyataan dari beberapa ahli yang menyatakan bahwa keinginan berpindah seseorang juga terkait erat dengan kepuasan kerja. Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut pengaruh antara variabel kepuasan kerja, *turnover intention*.

Dengan melihat kondisi tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ANALISIS *TURNOVER*KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA HOTEL CELEBES INDAH MAKASSAR”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah faktor-faktor turnover karyawan yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar?
2. Apakah indikator variabel faktor turnover karyawan yang paling dominan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar?

## 2.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat *turnover* karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar.
2. Untuk menganalisis sejauh mana pengaruh *turnover* karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar.

## 2.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan meningkatkan wawasan mengenai mekanisme karyawan melakukan *turnover*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja, sehingga dapat melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

3. Hasil penelitian ini mampu menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya serta dapat dimanfaatkan oleh kalangan akademisi sebagai bahan pertimbangan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan agar tetap dapat berdiri kokoh dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab para karyawan. Akan tetapi, merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus profesional. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada karyawan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga merupakan rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didisain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber dayanya.

Berdasarkan asal katanya, manajemen berasal dari kata *management* yang merupakan bentuk nouns dari kata kerja *to manage* yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, pengelolaan. Kata sumber daya manusia merujuk pada pengertian manusia sebagai sumber daya. Apabila kedua kata tersebut digabungkan, maka manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai pengelolaan manusia sebagai sumber daya.

Definisi manajemen menurut James A.F.Stoner (1994:7)Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut G.R Terry yang dikutip dalam buku Ambar T.Sulistiyani (2003:7) yaitu: *Management is the accomplishing of the predetermined, objective through the efforts of other people.* manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwan manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setelah memahami fungsi manajemen secara umum, maka selanjutnya akan dijelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola *asset* paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam oraganisasi, baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

Manajemensumber daya manusia menurut John Soeprihanto, sebagaimana dikutip dalam buku Triton PB (2005:14), sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi pengadaan, penarikan, pengembangan, dan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemilihan tenaga kerja dengan maksud membantu kearah tercapainya tujuan organisasi perusahaan atau individu dari pekerja dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Edwin B.Filipo yang dikutip dalam buku Ambar T. Sulistiyanti (2003:12) memberikan batasan mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Dari beberapa pengertian diatas, manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai pengelolaan organisasional baik individual maupun kolektif terhadap *asset* manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan melihat definisi diatas, maka dapat pula kita membedakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

### **2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1 Perencanaan**

Setiap manajer pastilah menyadari arti pentingnya perencanaan. Karenanya mereka perlu mencurahkan sebagian besar waktunya untuk fungsi perencanaan ini. Untuk manajemen personalia, perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tentu saja penetapan tujuan ini akan memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia, sesuai dengan pengetahuan dibidang sumber-sumber manusia (*human resources*).

#### **2 Pengorganisasian.**

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat oraganisasi untuk melaksanakannya. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh para karyawan maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi yang merancang susunan

dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik. Karenanya rumitnya hubungan yang terjadi diantara jabatan-jabatan yang ada, maka banyak pimpinan perusahaan yang mengharapkan agar manajer personalia bisa memberikan saran untuk organisasi secara keseluruhan.

### 3 Pengarahan.

Kalau kita sudah mempunyai rencana dan sudah mempunyai organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, maka sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Pada definisi kita diatas, kita menggunakan istilah pengarahan, tapi mungkin ada pula yang menggunakan istilah lain seperti pemberian perintah. Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

### 4 Pengawasan.

Setelah fungsi-fungsi personalia dilaksanakan, apa yang harus dilakukan oleh manajer personalia ? sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental.

Keempat fungsi manajemen diatas merupakan fungsi-fungsi dasar dari para manajer.

### 2.1.3 Pengertian Turnover

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan menurut Robbins (2001:65), *turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*unvoluntary*) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Mobley (1996:135) seorang pakar dalam pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota organisasi yang bersangkutan. Menurut Zeffane (1994:105), *Turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Menurut Bluedorn dalam *Grant et all* (2001:89) *turnover* adalah kecendrungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Cascio (1987:124) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya.

Beach (1980:67) dijelaskan *turnover* sebagai berpisah atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya dengan berbagai alasan. Mobley (1986:54) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

*Turnover* didefinisikan sebagai tingkat pekerja yang meninggalkan pekerjaan atau perusahaan. Lebih spesifik, *involuntary turnover* adalah pemisahan yang dilakukan oleh organisasi, dan *voluntary turnover* adalah terjadi ketika perusahaan lebih menyukai pekerja tetap pada pekerjaannya, contohnya



pengunduran diri, pindah, dll. *Turnover* adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Flippo, 1994:78).

Bila dalam suatu perusahaan perhotelan tingkat keluar masuknya karyawan naik dari sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya motivasi, semangat dan gairah kerja. Menurut supriyanto yang dimaksud *turnover* adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela dan tidak meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10% pertahun.

Dari beberapa definisi mengenai *turnover* maka penulis mengangkat definisi dari mobley (1986:54) yang memberikan batasan bahwa *turnover* adalah berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover*.**

Faktor yang mempengaruhi *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Dari faktor – faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan. Faktor yang mempengaruhi *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Dari faktor – faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

### a. Usia

Maier (1977:79) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi dari pada pekerja – pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang semakin rendah intensi *turnover*nya, karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah – pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggungjawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan ditempat kerja baru atau karena energi yang sudah berkurang dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh ditempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Glimer (1966:98) berpendapat bahwa tingkat *turnover* yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba – coba tersebut.

Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggungjawab terhadap keluarga lebih kecil. Tingkat *turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk

mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya.

**b. *Tingkat pendidikan***

Mowday,dkk (1982:125) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971:76) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi. Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi, akan memandang tugas – tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan – pekerjaan yang menonton. Mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru dari pada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas. Karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula.

**c. *Keikatan terhadap organisasi***

Penelitian yang dilakukan oleh Hom,dkk(1979:101) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan

terhadap intense *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan dan sebaliknya.

Pekerja yang mempunyai keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran diri yang positif Modway, dkk (1982:125). Akibat secara langsung menurunkan dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

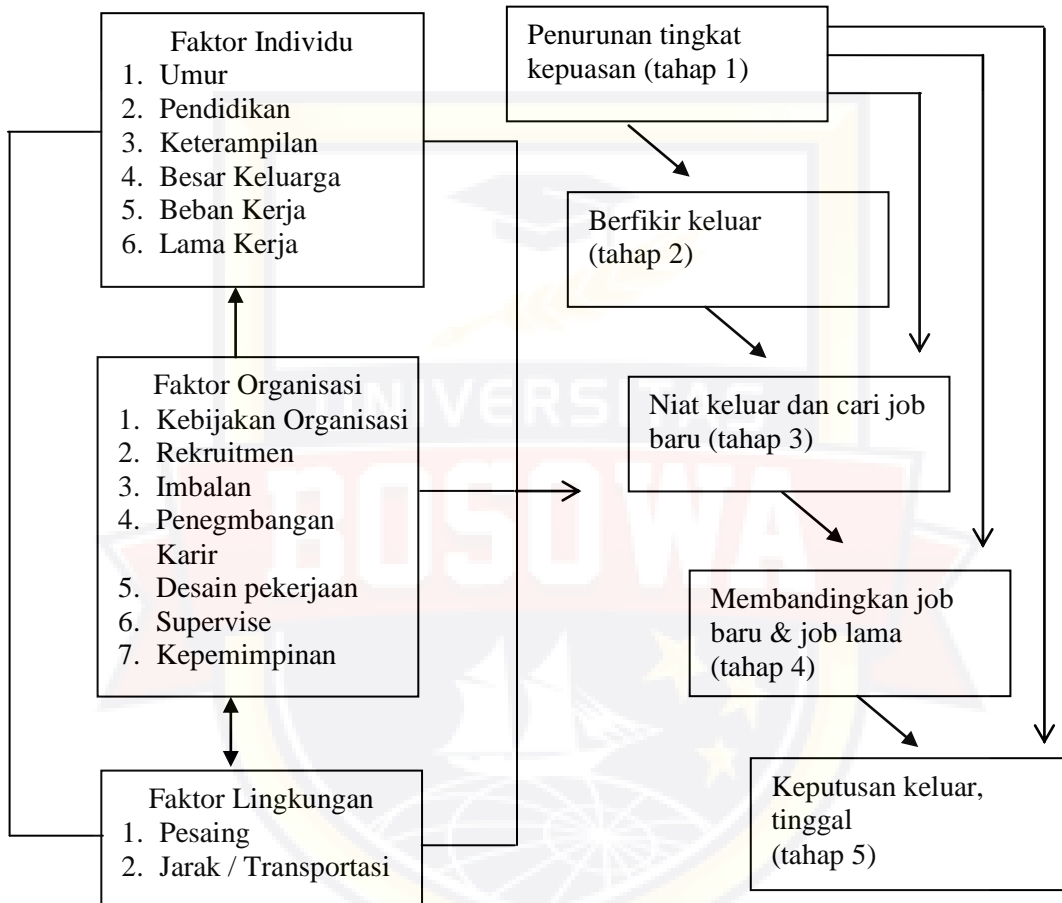
Beberapa pengukuran dalam *turnover* menurut Mowday dkk (dalam sunarso, 2000:78) adalah :

1. Rata – rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.
2. Tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata – rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata – rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
5. Tingkat ketidakstabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

### 2.1.5 Proses *Turnover*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mengambil keputusan apakah dia akan keluar dari suatu institusi atau tetap tinggal.

**Gambar 2.1. Proses *Turnover* Karyawan**



Gambar 2.1, menjelaskan tentang model *turnover* yang diajukan Abelson (1986) tersebut, dimana didalamnya terdapat beberapa tahap yang mungkin dilalui sebelum seseorang memutuskan untuk keluar dari suatu organisasi atau instansi.

*Turnover* karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. *Turnover* karyawan harus dianggap sebagai perilaku

manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial.

Gambar 2.1, dapat dilihat bahwa tahap pertama dalam proses *turnover* dimulai ketika karyawan mengevaluasi pekerjaannya yang sekarang, kemudian mereka menyadari bahwa mereka puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.

Berawal dari penurunan tingkat kepuasan maka selanjutnya pada tahap kedua dan ketiga yaitu akan mempengaruhi penurunan motivasi yang dicirikan antara lain : stress, sakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, komunikasi personal kurang, masa bodoh dengan tugas pekerjaannya. Pada akhirnya akan memutuskan untuk berfikir dan berniat keluar untuk mencari pekerjaan baru. Mangkuprawira,(2007:97).

Pada tahap keempat karyawan membandingkan pekerjaan alternatif dengan pekerjaannya sekarang serta membuat suatu keputusan untuk tinggal atau keluar dan tahap kelima adalah tindakan untuk tinggal atau keluar dari organisasi.

Sikap pribadi terhadap perilaku yang akan dilakukan mengarah pada kecenderungan yang muncul dari dalam diri individu. Sebaliknya norma subjektif merefleksikan pengaruh dan tekanan dari lingkungan sosial yang melingkupi individu. Berdasar pengertian ini maka dapat dikatakan bahwa individu akan berniat untuk melakukan suatu perilaku jika ia menganggap perilaku tersebut positif, serta jika ia percaya bahwa orang-orang disekitarnya berpandangan bahwa perilaku tersebut sudah semestinya dilakukan. Dari penjelasan ini kemudian diasumsikan bahwa semakin *favorable* sikap pribadi dan norma subjektif seseorang terhadap perilaku *turnover*, maka semakin tinggi intensinya untuk

mewujudkan perilaku positif terhadap *turnover*, dan semakin rendah intensinya untuk melaksanakan perilaku negatif terhadap *turnover*.

### **2.1.6 Penyebab Turnover Karyawan**

*Turnover* atau pemberhentian antara suatu perusahaan dengan seorang atau beberapa orang karyawan menurut susilo (1996;194) bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan :

1. Ketidaktepatan pemberian tugas karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan dimasa depan.
2. Alasan mendesak upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik, pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan, bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya. Karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya. Ketidaksesuaian dalam menerapkan sistem kompensasi, dimana sistem yang dimiliki tidak membedakan fungsi produktivitas, *supporting* dan strategis. Hal ini dapat menyebabkan adanya perasaan “tidak adil” pada diri karyawan yang disebabkan sistem kompensasi yang ada tidak menyebabkan adanya peningkatan performa dan produktivitas yang memadai antar karyawan.

3. Menolak pimpinan baru, apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2008:98) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan :

1. Undang – undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya : karyawan anak – anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.
2. Keinginan perusahaan keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhENTIKANNYA seorang karyawan secara terhormat ataupun dipecat. Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan antara lain: Pindah ketempat lain untuk mengurus orangtua, Kesehatan yang kurang baik, Melanjutkan pendidikan, berwiraswasta.
3. Pensiun. pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang – undang, ataupun keinginan karyawan itu sendiri. Keninginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktifitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Undang – undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.
4. Kontrak kerja berakhir karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.
5. Kesehatan karyawan, kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bias didasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.
6. Meninggal dunia karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.
7. Perusahaan likuidasi karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

### 2.1.7 Dampak Turnover

Dampak *turnover* yang paling besar terhadap perusahaan adalah masalah biaya (Mobley, 1986:54). *Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan.



Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadinya pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, seperti yang dikemukakan Amodt (2004:78) bahwa dampak dari *turnover* akan terbagi dua yaitu dampak yang tampak dan dampak yang tidak tampak. Dampak yang tampak dari turnover diantaranya biaya iklan, biaya agensi karyawan, bonus, biaya perjalanan penerimaan, gaji dan biaya yang dikeluarkan selama proses aplikasi dan wawancara kandidat, serta biaya penempatan bagi karyawan baru. Dampak yang tidak tampak termasuk hilangnya produktifitas berhubungan dengan pindahnya karyawan, karyawan lain harus melakukan pekerjaan yang lebih banyak, tidak ada produktifitas pada masa lowong, dan rendahnya produktifitas berkaitan dengan karyawan yang baru mendapat pelatihan. Sebagai tambahan pada dampak yang tak terlihat termasuk waktu kerja yang melebihi seharusnya karyawan yang menggantikan posisi yang lowong dan biaya pelatihan ketika karyawan pengganti telah diterima.

Adapun Dampak lain *turnover* bagi organisasi diantaranya adalah :

- 1 Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian;
- 2 Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih;
- 3 Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut;
- 4 Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya lebih tinggi;

- 5 Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan;
- 6 Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya;
- 7 Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru;
- 8 Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak mengalami penundaan produksi. *Turnover* yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

Menurut Mobley (1986:54) keluar masuknya karyawan dan perilaku seperti kemangkiran dan kelesuan seringkali dikelompokkan dalam perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan untuk berhenti bekerja (*intent to leave*).

Menurut Robbins (1998:98) menyatakan bahwa karyawan yang tidak terpuaskan oleh faktor yang lainnya berkaitan dengan pekerjaan mereka, akan dapat mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Ketidakpuasan mereka umumnya selalu dikaitkan dengan masalah penurunan kinerja yang termasuk didalamnya terjadi kelambatan dalam bekerja, tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi dan tingkat ketidakhadiran atau kemangkiran yang lebih tinggi.

Sebagaimana diketahui diatas, *Intention to leave* karyawan dapat terjadi di antara karyawan yang merasa puas karena tertarik oleh harapan oleh yang sangat positif mengenai pekerjaan diluar atau yang memutuskan untuk mengikuti nilai yang tak ada kaitannya dengan pekerjaan. Apabila seseorang ingin meninggalkan pekerjaan yang tidak disenangi (tetapi terkendala oleh beberapa sebab, misalnya :

kurangnya pekerjaan yang menarik, karier pasangan hidup), maka bentuk *intention to leave* dan pengunduran diri dapat berupa kemangkiran atau kelesuan.

Mobley, et.al, (1986:54) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan untuk berpindah diantaranya adalah :

1. Kepuasan kerja  
Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variable psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan akan supervise yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.
2. Komitmen organisasi dan karyawan  
Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerjanya hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *intention to leave* karyawan harus menggunakan variable lain diluar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variable penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus atas pekerjaan.

### 2.1.8 Cara Mengatasi Turnover

Ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi karyawan untuk termotivasi dalam bekerja (dan tinggal serta berprestasi di dalam suatu perusahaan). Gaji sering dilihat sebagai faktor utama, namun bukan satu-satunya. Contoh: banyak orang yang memilih menjadi guru, peneliti dan profesi-profesi lain dengan gaji yang tidak terlalu tinggi, dibandingkan bekerja sebagai profesional di perusahaan dengan gaji yang tinggi.

Beberapa mengatasi turnover yang sering dilihat dalam berbagai penelitian antara lain:

1. Lingkungan kerja, termasuk kondisi fisik tempat kerja yang ada. Ada karyawan yang suka bekerja di luar kantor bahkan di hutan atau tengah laut, ada yang suka di kantor dan di belakang meja.
2. Hubungan dan suasana kerja. Bagaimanakah kualitas hubungan antar karyawan maupun antara karyawan dengan dengan pimpinan? Apakah harmonis, kohesif, terbuka atau penuh konflik dan ketidak-percayaan.
3. Sifat pekerjaan. Apakah pekerjaan yang ada sesuai dengan aspirasi, menarik dan memberikan tantangan kepada karyawan? Apakah pekerjaan yang ada sesuai dengan kompetensi karyawan? Kalau seorang yang suka tantangan dan berinovasi diberikan pekerjaan yang rutin dan membosankan, kemungkinan besar motivasi karyawan ini akan terpengaruh. Kalau seorang yang memiliki kompetensi di bagian keuangan diberikan pekerjaan yang tidak berhubungan, tentu ini juga akan mempengaruhi motivasinya dalam bekerja.
4. Kesempatan untuk Mengembangkan karir. Apakah perusahaan membantu dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan membangun karirnya? Apakah kita memberikan pelatihan yang cukup bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kompetensinya dan pada akhirnya membantu organisasi menjadi lebih baik?

5. Kebanggaan terhadap perusahaan. Apakah perusahaan memberikan jasa atau produk yang membuat karyawan bangga terhadap perusahaan mereka, apakah perusahaan memberikan informasi atau komunikasi yang cukup mengenai jasa atau produk yang diberikan atau dihasilkan oleh perusahaan, manakah yang memberikan motivasi lebih tinggi dalam bekerja; penyalur obat-obatan untuk kesehatan atau penyalur obat-obatan terlarang, apa yang dapat membuat karyawan kita bangga bekerja di perusahaan kita.
6. Penghargaan, terkait khusus dengan faktor Penghargaan ini, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan jenis-jenis kompensasi yang menarik dan bersifat jangka-panjang dengan tujuan *retention* (mempertahankan karyawan), misalnya, ekstra bonus prestasi setelah 3 tahun bekerja; fasilitas cicilan rumah setelah 5 tahun bekerja; beasiswa S-1 atau S-2 setelah 5 tahun, dan fasilitas-fasilitas lain yang bisa dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan. Bentuk-bentuk "*retention tool*" apapun yang kreatif dapat dipertimbangkan selama dapat memotivasi dan membantu mempertahankan karyawan-karyawan (pilihan) dan relatif tidak memberatkan perusahaan dari sisi keuangan.

Selain mendapatkan informasi dari karyawan-karyawan yang keluar, perusahaan juga dapat melakukan wawancara maupun temu-muka atau *focus group discussions* untuk mendapatkan informasi dan masukan dari karyawan-karyawan yang masih bekerja di perusahaan mengenai faktor-faktor yang

mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Kalau secara umum hubungan kerja di perusahaan positif, karyawan tentu dapat memberikan masukan yang baik kepada perusahaan untuk memperbaiki situasi yang ada.

Tentu tidak mungkin perusahaan dapat memuaskan setiap karyawan, baik karena manusia sendiri itu tidak pernah puas maupun perusahaan memiliki keterbatasan sumber daya (dana) dalam menyediakan berbagai hal yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Perusahaan-perusahaan dalam daftar "*The Best Companies to Work For*", seperti Google, Harley Davidson maupun perusahaan *ice-cream Baskin & Robbins* pun mengalami turnover; walau umumnya tentu tidak setinggi perusahaan yang lain. Namun informasi-informasi yang ada akan membantu organisasi menjadi lebih baik.

Turnover itu sehat kalau yang keluar adalah karyawan yang kurang berprestasi maupun tidak berpotensi. Setiap perusahaan tentu berharap bahwa setiap karyawan bisa berprestasi dan bekerja dengan baik untuk membantu perusahaan mencapai visi dan misinya. Karyawan yang berpotensi dan berkinerja baik tentu perlu dipertahankan (dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja), sementara karyawan yang kurang baik tentu diharapkan dan diusahakan dapat berpisah dengan baik-baik.

### **2.1.9 Pengertian Kepuasan kerja**

Menurut Handoko (1992) dalam Sutrisno (2010:75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Ini tampak dalam sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

tiffin (1958) dalam sutrisno (2015:76) mendefinisikan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, Ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Menurut Sofyandi (2007:112) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya, seseorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya

Menurut Susilo Martoyo (1992:15), yaitu kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai, hal yang pantas atau berhak atasnya.

Sementara setiap karyawan secara subjektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Menurut blum (1956) dalam Moch. As'ad (1995:104) kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaanm penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Lebih jauh tentang kepuasan kerja, Siagian (2002:76) mengaitkan masalah kepuasan kerja dengan beberapa aspek untuk membuktikan adanya pengaruh di antaranya, yaitu: kepuasan kerja dan prestasi, kepuasan kerja dan kemangkiran, kepuasan kerja dan keinginan pindah, kepuasan kerja dan usia, kepuasan kerja dan tingkat jabatan, kepuasan kerja dan besar kecilnya organisasi. Kata kunci yang merupakan jawaban persoalan yang muncul dan kaitan yang dikemukakan tersebut di atas adalah adanya kepuasan kerja. Salah satu tujuan dan pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana memberikan kepuasan kerja kepada pegawai sehingga termotivasi untuk bekerja dengan baik serta menghasilkan kinerja yang tinggi. Namun, kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja pegawai.

#### **2.1.10 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Yulk (1998:94) menyampaikan bahwa teori-teori kepuasan kerja adalah:

##### *1. Teori Discrepancy*

Kepuasan maupun ketidakpuasan atas pekerjaan tergantung dari perbedaan antara apa yang dirasa karyawan akan diterimanya dengan apa yang



diterapkannya. Jumlah yang diinginkan dinyatakan sebagai jumlah minimum yang diperhikan untuk memenuhi kebutuhannya saat ini. Sedangkan seseorang akan puas bila tidak ada lagi perbedaan antara yang diinginkan dan keadaan yang sebenarnya. Seseorang akan tidak puas bila jumlah yang diterima kurang dari yang diinginkan.

## 2. Teori Equity Adams

Teori ini mengatakan bahwa *equity* di sini adalah bila *ratio outcomes* (keluaran) dan input (masukan) sama dengan *ratio comparison person*. Input adalah masukan yang diberikan karyawan seperti: pendidikan, pengalaman, kestabilan, keahlian, jumlah jam kerja. *Outcomes* adalah: gaji, jaminan, status, penghargaan dan kesempatan untuk membuat prestasi. *Comparison person* adalah seseorang dalam organisasi yang sama, seseorang dalam organisasi yang berbeda, atau bahkan seseorang itu adalah karyawan sendiri di pekerjaan sebelumnya.

## 3. Teori Dua Faktor

Kepuasan kerja dapat dikelompokkan ke dalam 2 kategori, yaitu

- a. Faktor hygiene (*dissatisfiers*) yaitu faktor ekstrinsik yang menimbulkan rasa tidak bahagia pada karyawan apabila faktor dasar ini tidak terpenuhi. Faktor-faktor yang dimaksud adalah: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur kerja, supervisi teknis, mutu dan hubungan interpersonal, kemungkinan berkembang dan peraturan. Bila faktor hygiene memberikan tingkat kepuasan yang minimum kepada karyawan, maka faktor hygiene ini tidak mempunyai dampak pada perasaan

karyawan tentang pekerjaan mereka. Maksudnya bila seorang karyawan bekerja dengan faktor hygiene yang rendah maka akan memberi dampak negatif pada moral & produktifitas karyawan. Namun, bila faktor hygiene kembali baik, produktifitas atau moral karyawan pun tidak akan meningkat. Karyawan menganggap bahwa mereka tidak perlu berterimakasih karena faktor hygiene tersebut memang hak karyawan tersebut.

- b. Faktor *satisfier* yaitu faktor intrinsik (motivator) yang relevan dengan kebutuhan psikologis karyawan yang lebih tinggi. Bila faktor ini tidak ada, maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan karyawan. Faktor-faktor yang dimaksud adalah: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Motivator lebih berjangka panjang, mempunyai efek positif pada karyawan dibanding faktor hygiene. Motivator lebih memberikan kesempatan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas karyawan.

P. Robbins (2008:102) menuliskan variabel-variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah yang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu.

c. Rekan kerja yang mendukung

Karyawan membutuhkan kerja yang mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan:

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaannya akan menghasilkan kepuasan kerja.

### 2.1.11 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

Menurut Harold E. Burn yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (1995: 112) tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, meliputi:
  - a) Hubungan antar manajer dengan karyawan
  - b) Kondisi kerja
  - c) Hubungan sosial dengan diantara karyawan
  - d) Sugesti dari teman sekerja
  - e) Emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor individual
  - a) Sikap orang dengan pekerjaannya
  - b) Umur orang sewaktu bekerja
  - c) Jenis kelamin
- 3) Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan:
  - a) Keadaan keluarga karyawan
  - b) Rekreasi
  - c) Pendidikan

Menurut Caugemi dan Claypool yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (1995: 115) mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja yaitu:

- a) Faktor psikologik Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b) Faktor sosial Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c) Faktor fisik Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- d) Faktor finansial Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan dan masing-masing mempunyai tujuan. Untuk mengusahakan integration (penggabungan) antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif. Komitmen karyawan ini diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2011: 247) menyatakan bahwa “Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang, antara lain: kedudukan, pangkat atau jabatan, masalah umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, serta mutu pengawasan”.

Dari faktor-faktor diatas, semuanya merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan antara lain: kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, kepuasan karyawan terhadap interaksi sosial sesama karyawan, kepuasan karyawan terhadap interaksi dengan atasannya, kepuasan karyawan terhadap jaminan-jaminan yang diberikan dan kepuasan karyawan terhadap fasilitas-fasilitas yang diberikan. Dengan demikian karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

#### **2.1.12 Pentingnya Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Menurut handoko (2001:193) kepuasan kerja juga merupakan salah satu variable yang mempengaruhi produktivitas para karyawa. Selain itu kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan terutama karyawan ahli/profesional yang sangat besar peranannya dalam mengoprasikan perusahaan. Karyawan memperoleh kepuasan kerja biasanya mempunyai kehadiran perputaran yang baik, kurang aktif dalam serikat kerja, dan terkadang prestasi kerjanya lebih baik daripada yang tidak memperoleh kepuasan kerja. sebaliknya, apabila para

karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja maka konsekuensi-konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan adalah kemangkiran, kelembanan, perputaran kerja, dan pengunduran diri lebih awal. Menurut indrawijaya (2002:72) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan diantaranya:

1. alasan nilai para karyawan menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu baik manajer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.
2. Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis.
3. Alasan kesehatan jasmani. Hasil penelitian yang dilakukan di amerika serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang dibanding dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang disenangi.

Dari ketiga alasan tersebut, dalam kehidupan organisasi modern, dijadikan sebagai tingkat kematangan suatu organisasi.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, penelitian mengenai

kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya (Moh As'ad, 1995: 102).

Menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Nitra Wanatika (2009: 35), menyatakan bahwa kepuasan kerja penting karena:

- 1) Mereka yang tidak memperoleh kepuasan kerja dalam bekerja tidak akan mencapai kematangan psikologis.
- 2) Orang melakukan aktualisasi diri.
- 3) Mereka yang gagal mencapai kepuasan kerja dalam pekerjaan menjadi frustrasi.
- 4) Mereka yang menganggur tidak bahagia, orang ingin bekerja walaupun tidak perlu.
- 5) Pekerjaan memegang peranan utama di kehidupan manusia.
- 6) Kurangnya tantangan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kesehatan mental rendah.
- 7) Kurangnya kepuasan kerja dalam pekerjaan dan kekompakan kerja yang menyebabkan semangat kerja menurun.
- 8) Pola kerja dan waktu luang saling mempengaruhi mereka yang pekerjaannya kurang kreatif.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Selain itu karyawan yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalasan dalam bekerja. Kalau karyawan sudah bersikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **2.1.13 Hubungan Turnover Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja**

Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengeluarkan atau mendapatkan hasil yang lebih memuaskan ditempat lain.

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya.

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar.

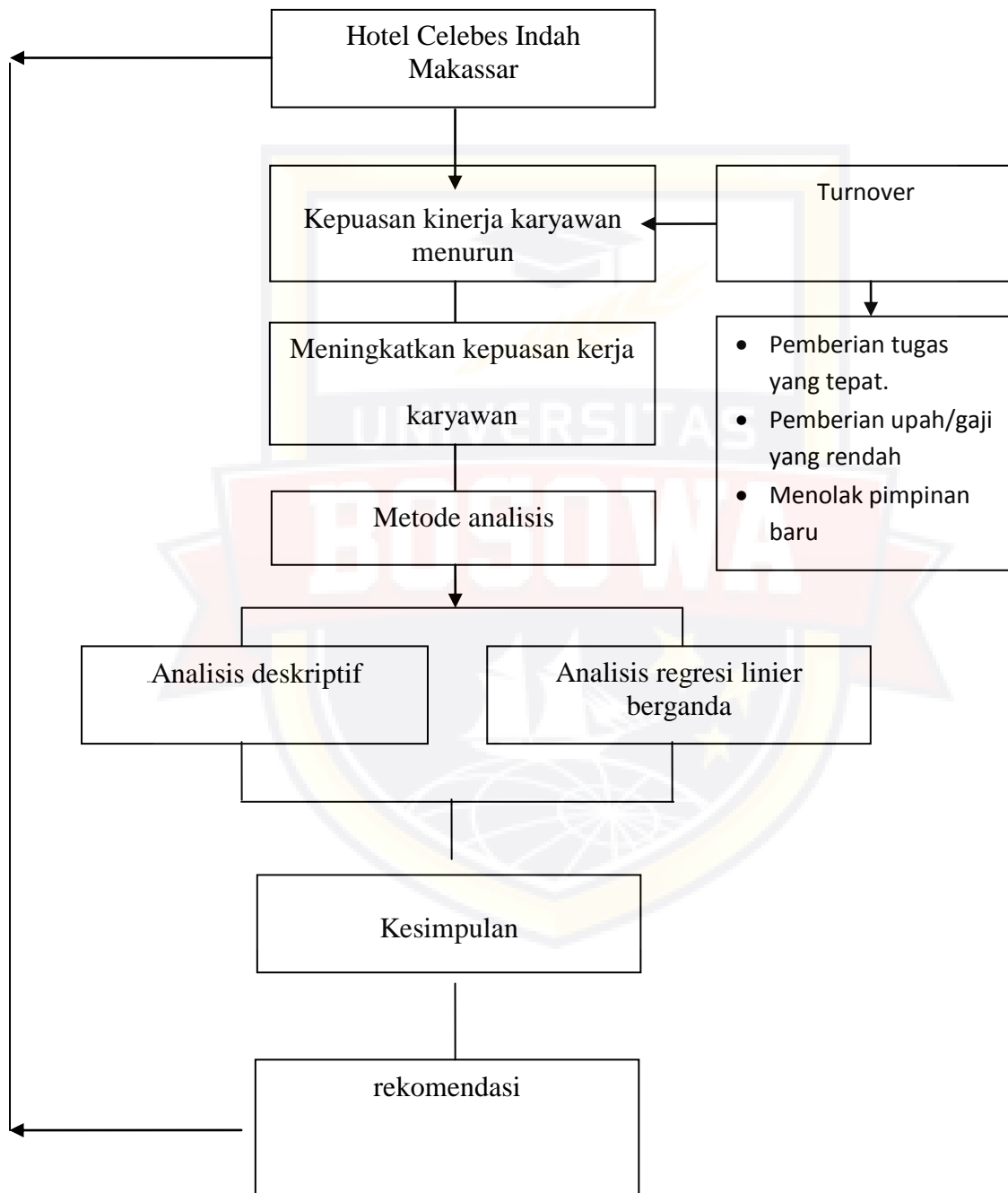
Menurut Mathis dan Jackson (2001:67) mengidentifikasi bahwa turnover karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Yuyetta (2002:132) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Di tambahan pula bahwa turnover berpengaruh terhadap pemutaran karyawan. Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Secara empiris dapat disimpulkan bahwa turnover karyawan memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan kepuasan kerja seorang karyawan.



## 2.2 Kerangka Pikir

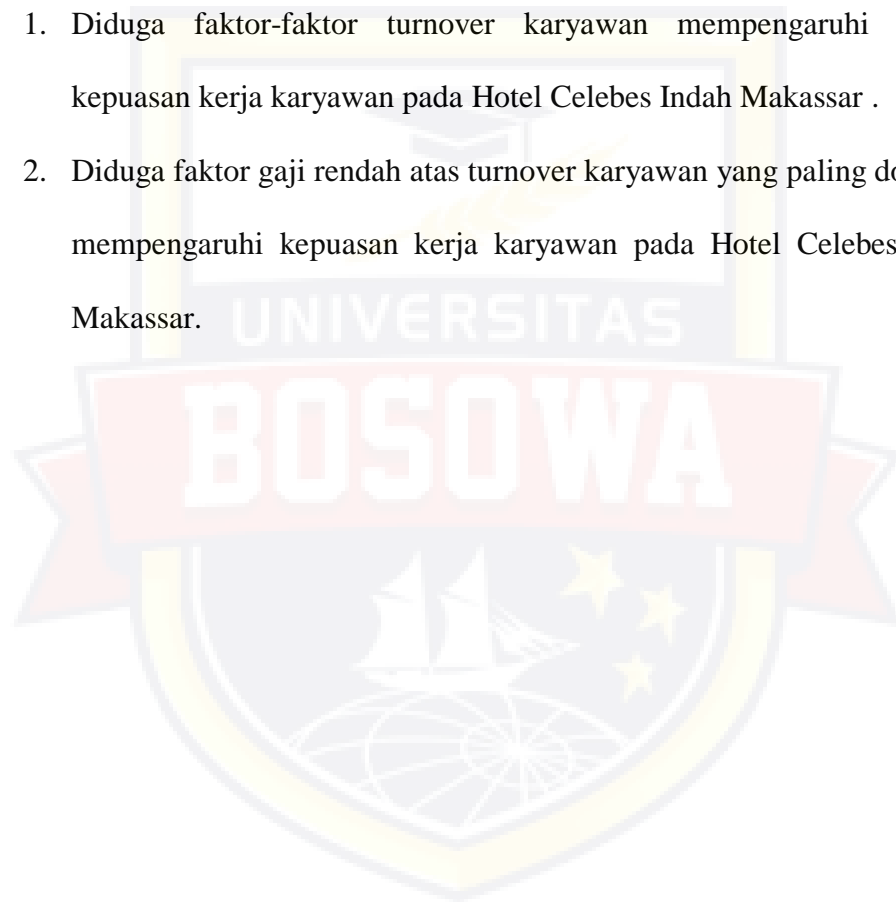
**Gambar 2.2**  
**Kerangka pikir**



### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pikir yang dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini mencoba mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga faktor-faktor turnover karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar .
2. Diduga faktor gaji rendah atas turnover karyawan yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Daerah dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data yang diperlukan sebagai bahan pembahasan, maka objek penelitian yang penulis pilih adalah Hotel Celebes Indah Makassar Jl.Gunung Latimojong no.142 b Makassar. Waktu penelitian dan penulisan diperkirakan kurang lebih dua bulan, yaitu dari bulan Desember sampai dengan Bulan Januari 2016.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data serta keterangan yang diperlukan dalam penyusunan proposal ini, maka digunakan metode penelitian studi kasus (*Case Study Method*) dan pengumpulan data melalui penelitian, sebagai berikut :

1. Penelitian pustaka (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan jalan mengadakan secara langsung terhadap beberapa buku sebagai bahan pustaka. Dan dapat ditambah pula bahan kuliah yang ada hubungannya dengan pembahasan proposal ini.
2. Penelitian lapang (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan kunjungan secara langsung kepada objek penelitian yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, digunakan metode, sebagai berikut :
  - a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.

- b. Wawancara, yaitu mengadakan Tanya jawab yang dilakukan dengan beberapa staf yang langsung menangani bidangnya.
- c. Kuisisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan yang tersusun secara sistematis untuk di isi oleh karyawan secara objektif. Dalam kuisisioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

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

#### **1. Jenis Data**

Untuk menunjang pembahasan dalam membuktikan hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya, maka jenis data yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil studi kepustakaan dan data mengenai perusahaan.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa laporan – laporan tentang kinerja karyawan dalam perusahaan.

#### **2. Sumber Data**

Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan cara mengadakan penelitian langsung pada perusahaan dan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan beserta staf yang ada kaitannya dengan penulisan proposal ini.

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan berupa dokumen – dokumen dan literatur serta laporan tertulis yang ada kaitannya dengan proposal ini.

### 3.4 Metode Analisis

Untuk membahas masalah dan membuktikan hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, maka metode yang digunakan adalah

1. Metode analisis deskriptif, yaitu analisis yang meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu nkelas peristiwa pada masa sekarang.
2. Metode analisis regresi linier berganda, yaitu suatu pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel dependen (y) dengan satu atau beberapa variabel independen (x) apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen. Apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Adapun rumus yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y : kepuasan kerja karyawan  
a : Nilai konstanta  
X<sub>1</sub> : Pemberian tugas kurang tepat

- $X_2$  : Upah/gaji Rendah  
 $X_3$  : Menolak pimpinan baru  
b : Konstanta

### 3.5 Definisi Operasional

Adapun kerangka operasional yang dikemukakan dalam penyusunan skripsi ini adalah :

- 1 Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- 2 Manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai pengelolaan manusia sebagai sumber daya.
- 3 Turnover adalah berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.
- 4 Karyawan adalah seseorang yang bekerja pada suatu lembaga / organisasi secara tetap berdasarkan surat keputusan dengan mendapatkan gaji.
- 5 kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.
- 6 Ketidaktepatan pemberian tugas karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada

masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan dimasa depan.

- 7 Alasan mendesak upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik, pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan, bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya. Karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya.
- 8 Menolak pimpinan baru, apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya.
- 9 Skala *Likert*, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut: 1= sangat tidak puas/sangat tidak setuju, 2= tidak puas/tidak setuju, 3= ragu-ragu atau netral, 4= puas/setuju, 5= sangat puas/sangat setuju.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Hotel Celebes Makassar**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Hotel Celebes Indah didirikan pada tahun 1993, Hotel ini terletak dan berlokasi di jalan gunung latimojong No. 142, suasana kawasan yang sangat strategis membuat hotel ini dapat di tempuh dalam waktu 30 menit dari bandara hasanuddin dan 15 menit dari pelabuhan sehingga para tamu dapat mencapai dengan alat transportasi dasar. Hotel Celebes Indah ini merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan dengan prinsip “Do the best for guest and company”. Kebanyakan tamu-tamu yang berkunjung atau menginap di hotel ini berasal dari tamu lokal saja yang sebagian besar untuk melakukan seminar dan meeting saja

Hotel Celebes Indah ini memiliki jumlah kamar sebanyak 60 kamar dengan bentuk tower, dimana terdiri dari:

1. Kamar Standard
2. Kamar superior
3. Kamar deluxe
4. Kamar VIP
5. Kamar super VIP



Hotel ini merupakan “Head office” dari hotel-hotel cabang lainnya, karena sampai saat ini selain Hotel Celebes Indah ini sendiri juga terdapat Celebes lain diantaranya:

1. Hotel celebes hasanuddin
2. Hotel citra celebes
3. Hotel dan resort celebes malino

Dimana hotel tersebut termasuk di dalam Celebes Group Hotel sedangkan untuk hotel celebes indah sendiri dikelola oleh seorang owner yang bernama ibrahim edenton, direksi oleh ibu elisabeth lena dan general manager di pimpin oleh ibu reny khaerun. Berikut lokasi dan klasifikasi Hotel Celebes Makassar:

- a. Berdasarkan lokasi , hotel celebes indah berlokasi di jalan gunung latimijong no 1422, suatu kawasan yang berada di pusat kota makassar yang sangat strategis untuk mencapai semua tempat-tempat penting dan menarik di makassar. Berdasarkan hal tersebut maka hotel celebes indah makassar digolongkan sebagai kantor pusat.
- b. Berdasarkan jumlah kamar, hotel celebes indah makassar dapat dikategorikan ke dalam medium hotel karena jumlah kamar yang dimiliki sebanyak 60 kamar.
- c. Berdasarkan tipe tamu, melihat maksud dan tujuan tamu-tamu yang datang ke hotel celebes indah makassar, kebanyakan diantara mereka bertujuan untuk keperluan pekerjaan. Untuk itu hotel celebes indah makassar dapat di golongkan sebagai “conference center hotel”
- d. Berdasarkan lama tinggal tamu, berdasarkan tamu-tamu yang datang

ke hotel celebes indah makassar hanya tinggal dalam waktu yang relatif singkat, untuk itu hotel celebes indah makassar di golongan sebagai “semi residential hotel”.

- e. Berdasarkan lama buka, hotel celebes indah makassar termasuk kategori “year round hotel”

Fasilitas yang disediakan Hotel juga memiliki dampak yang sangat berpengaruh bagi konsumen. Fasilitas yang disiapkan oleh manajemen hotel seharusnya dapat menjawab kebutuhan konsumen. Berikut fasilitas yang disiapkan oleh manajemen Hotel Celebes Makassar, sebagai berikut:

A. Hotel celebes indah makassar memiliki 60 kamar dengan jenis kamar terdiri dari:

1. Kamar standard
  - a. standard singel : 4 kamar
  - b. standard double : 9 kamar
  - c. standard twin : 4 kamar
2. Kamar superior
  - a. superior double : 14 kamar
  - b. superior twin : 4 kamar
3. Kamar deluxe
  - a. deluxe twin : 10 kamar
  - b. deluxe double : 10 kamar
4. Kamar vip
  - a. Vip : 3 kamar

5. Kamar super vip

a. Super Vip : 2 kamar

B. Setiap kamar di hotel celebes indah makassar di lengkapi dengan fasilitas sebagai berikut:

- a. Mini bar
- b. Air conditioning system
- c. TV colour
- d. In house movie
- e. Telepon dan buku panduan telepon
- f. Water pitcher
- g. Bath tub
- h. Shower (air panas dan dingin)
- i. Washtafel
- j. Waldrobe
- k. Gelas
- l. Hanger
- m. Kursi dan meja
- n. Dan tissu boks

C. Adapun juga fasilitas berupa ruang meeting dengan kapasitas sebagai berikut:

- 1 Ruang Millennium berkapasitas kurang lebih 300 orang
- 2 Ruang agung berkapasitas kurang lebih 200 orang
- 3 Ruang kedaton berkapasitas kurang lebih 150 orang
- 4 Ruang eksekutif 1 berkapasitas kurang lebih 20 orang

#### 5 Ruang eksekutif 2 berkapasitas kurang lebih 20 orang

Untuk ruangan millennium, kedaton, dan agung kapasitasnya dapat melebihi atau tergantung pengaturan ruangan tersebut. Hotel celebes indah makassar juga mempunyai ruangan food and beverage yaitu meliputi milliennium restaurant, tulip bar, dan kitchen, dan hotel service lainnya.

Adapun visi dan misi Hotel Celebes Indah Makassar :

#### **Visi**

Menjadikan hotel celebes indah makassar menjadi hotel pilihan pertama bagi pendatang.

#### **Misi**

1. Menjadikan Hotel Celebes Indah Makassar menjadi hotel tujuan untuk keluarga yang berkunjung di Makassar dengan harga yang terjangkau
2. Menjadikan Hotel Celebes Indah Makassar menjadi hotel tujuan untuk para pengusaha yang memiliki pangsa pasar di Makassar dengan harga yang terjangkau
3. Memberikan kepuasan kepada pengunjung kepada para pengunjung hotel dengan melakukan pelayanan yang terbaik.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Pelayanan dasar struktur organisasinya merupakan alat bagi manajemen untuk melakukan kerja sama yang efektif agar tercapai suratu tujuan organisasi yang mencakup fungsi-fungsi pokok, hubungan mereka dengan saluran pengawas, otoritas masing-masing pekerja yang menduduki jabatan. Oleh karena itu organisasi tersebut harus disusun sedemikian rupa sesuai dengan kondisi hotel

yang bersangkutan dan disesuaikan pula dengan sistem pelaporan, serta prosedur yang ditetapkan.

Struktur organisasi merupakan hal yang di perlukan oleh hotel celebes makassar dalam bentuk melakukan kegiatan usaha. Suksesnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bergantung dan disiplin, saling mendukung, dan menunjang satusama lain, serta adanya hubungan baik diantara semua karyawan.

Pembagian struktur organisasi hotel menunjang bahwa agar masing-masing karyawan bisa mengetahui tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

Struktur organisasi Hotel Celebes Indah Makassar terbagi 5 (lima) departemen, yaitu

- 1 Human Resources Development
- 2 House keeping departement
- 3 Food and beverage departement
- 4 Engineering and marketing departement
- 5 Sales departement

Adapun orang-orang yang memegang peran penting di hotel celebes indah makassarn yaitu:

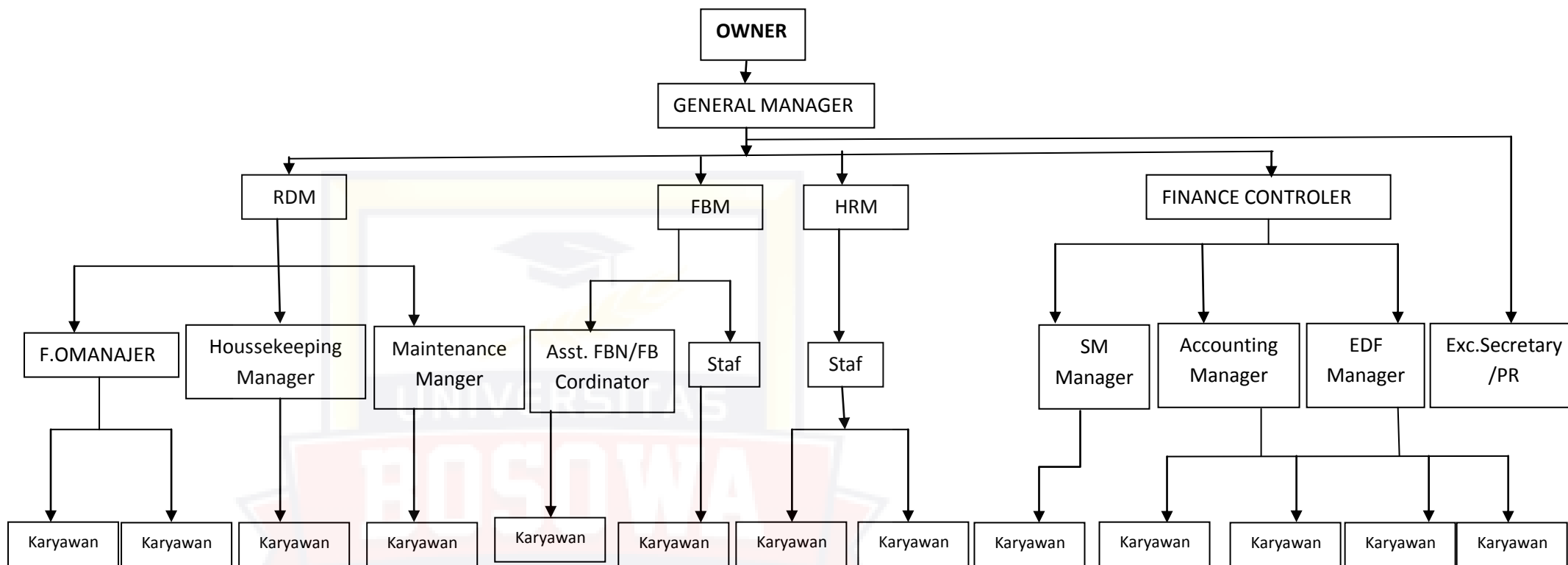
- 1 General manager
- 2 Chief accounting
- 3 Food and beverage
- 4 Front office manager
- 5 Executive house keeping

- 6 Human resources manager
- 7 Laundry and dry cleaning
- 8 Chief engineering



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Hotel Celebes Indah Makassar



Sumber: Hotel Celebes Indah Makassar, 2015

Tugas-tugas setiap jabatan dalam struktur organisasi Hotel Celebes Indah Makassar adalah sebagai berikut:

1. *Komisaris*

Komisaris adalah jabatan tertinggi dalam hotel, tugas utama adalah meninjau perkembangan hotel dan mengecek fasilitas-fasilitas hotel apakah masih layak pakai atau mungkin sudah harus di ganti.

2. *Direksi*

Direksi juga selaku wakil hotel, tugas utama seorang direksi adalah sebagai berikut:

- 1 Menyetujui penerima dan pengeluar karyawan hotel.
- 2 Mengeluarkan perintah-perintah yang berhubungan dengan kelancaran operasional.

3 *General manager*

Tugas-tugas Pokok :

- a. Memberi arahan pokok-pokok operasi organisasi
- b. Menentukan target
- c. Memimpin pelaksanaan operasi
- d. Menentukan strategi operasi untuk mencapai tujuan perusahaan
- e. Mengkoordinir atau menyelaraskan fungsi yang ada di (HCI) Makassar
- f. Mengkontrol dan mengevaluasi



4. *Accounting & Financial Manager*

Tugas-tugas Pokok :

- 1 Membuat laporan keuangan berikut lampiran-lampirannya
- 2 Membuat analisa laporan keuangan secara komprehensif
- 3 Membuat proyeksi laporan keuangan Hotel Celebes Indah Makassar (Budget) dan analisisnya baik sisi keuangan maupun operasinya
- 4 Pelaksanaan dan pengawasan terhadap berjalannya sistem dan prosedur administrasi - khususnya terhadap sistem pencatatan, pelaporan dan kebijaksanaan akuntansi
- 5 Pelaksanaan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan

5 *Human resources development*

Tugas-tugas pokok:

- a. Bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan sumber daya manusi. Dalam hal ini termasuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya manusia dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia.
- b. Membuat sistem HR yang efektif dan efisien, misalnya dengan membuat SOP, job description training dan development sistem dll.
- c. Bertanggung jawab penuh dalam proses rekrutmen karyawan, mulai dari pencarian calon karyawan, wawancara, hingga seleksi.
- d. Melakukan seleksi, promosi, transferring dan demosi pada karyawan yang dianggap perlu.
- e. Melakukan kegiatan pembinaan, pelatihan, dan kegiatan-kegiatan

yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan dan potensi karyawan.

- f. Bertanggung jawab pada hal yang berhubungan dengan absensi karyawan, penggajian, bonus, dan tunjangan.
- g. Membuat kontrak kerja karyawan
- h. Melakukan tindakan disipliner pada karyawan yang melanggar aturan.

## 6 *Marketing Manager*

Tugas-tugas Pokok :

- 1 Sebagai bagian yang memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat.]
- 2 Melakukan tindakan disipliner pada karyawan yang melanggar aturan.

## 7 *Front office*

Tugas front office dalam kegiatan sehari-harinya bisa disebut “jantung hotel” karena front office merupakan pusat kegiatan hotel juga sebagai “then first impression and last impression”. Adapun kegiatan front office dalam sehari-harinya yaitu:

- a. Menjual akomodasi perhotelan
- b. Menyambut pemesanan kamar
- c. Menyiapkan berkas-berkas pembayaran tamu
- d. Menangani semua surat yang masuk dan keluar dari hotel
- e. Melayani fasilitas hotel

- f. Melayani dan memberikan informasi serta permintaan-permintaan pelayanan lainnya
- g. Melayani, menampung, dan menyelesaikan keluhan tamu
- h. Melayani penitipan barang berharga.
- i. Melakukan kerja sama dengan baik dengan departemen lain untuk kelancaran operasional hotel.

## 8 *Food and bevarage*

Tugas utama F dan B service pada hotel adalah:

- a. Menerima pemesanan kamar makanan dan minuman tamu
- b. Mengorder pesanan makanan ke kitchen
- c. Mengantar makanan dan minuman ke kamar tamu

Food and bevarage produk adalah bagian dari hotel yang bertugas atas pengadaan makanan dan minuman hotel. Mereka yang ada di bagian ini bertugas memproses makanan. Mereka yang ada dibagian ini pulan menghidangkan kepada tamu atas pesanan makanan menjadi satu hidangan yang diharapkan oleh tamu atas pesanan mereka melalui food and bevarage.

## 9 *House keeping*

Bagian dari hotel yang bertanggung jawab atas kebersihan dan kenyamanan hotel. Adapun tugasnya sebagai berikut:

- a. Mengontrol kebersihan seluruh area hotel
- b. Mengecek dan melapor status-status kamar ke Front office
- c. Mengecek kamar yang sudah check out

- d. Melengkapi room amenities dan guest supplies untuk setiap kamar
- e. Memeriksa fasilitas kamar jika ada yang rusak dan segera dilaporkan ke engineering untuk segera diperbaiki
- f. Membuat house keeping report untuk diserahkan ke accounting.

## 10 Duty

Bagian dari hotel yang bertanggung jawab atas semua masalah dengan tamu atau pengunjung hotel.

Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Memeriksa log book reception terutama jika ada pesan khusus yang harus segera di selesaikan
- b. Mencatat kejadian-kejadian penting dalam log book duty
- c. Menyetujui atau menolak pengaduan tentang hal yang dikemukakan oleh tamu
- d. Mengatasi dan menyelesaikan semua keluhan atau pengaduan tamu yang tidak puas
- e. Bekerja sama dengan departemen lain menyangkut kedatangan tamu rombongan

## 11 Engineering

Bagian yang bertanggung jawab atas kenyamanan tamu yang menggunakan fasilitas-fasilitas yang rusak baik berupa barang elektronik, meubel, ataupun kerusakan yang terjadi sehubungan dengan saluran air pada hotel.

## 12 Satpam

Bagian ini bertanggung jawab atas keamanan didalam dan diluar hotel, baik yang menyangkut keamanan tamu, area hotel, dan fasilitas hotel.

## 4.2 Deskripsi Data

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi dari jumlah karyawan Hotel Celebes Indah Makassar yang secara keseluruhan berjumlah 65 orang, sehingga yang menjadi responden adalah 30 orang. Oleh karena itu dari 30 responden dalam penelitian ini, terdapat empat karakteristik responden, yaitu menurut umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jumlah pendapatan, dan lama bekerja. Dari keempat karakteristik responden ini yang di anggap dapat mempengaruhi identifikasi responden yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kelayakan responden dan selain itu dapat memberikan informasi dan sesuai dengan tingkat kepentingan dalam penelitian.

Berikut ini akan disajikan karakteristik responden yang dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Umur Responden

Umur responden menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir seorang responden, sebab semakin tinggi umur responden maka akan mempengaruhi tingkat pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang yang dijadikan responden. Adapun karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut:

**TABEL 4.1.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN MENURUT UMUR**

<b>Umur</b>	<b>Orang</b>	<b>%</b>
<b>&lt; 25</b>	0	0
<b>25-40</b>	21	60
<b>&gt; 40</b>	9	40
<b>Total</b>	30	100.0

*Sumber : Data primer di olah*

Berdasarkan tabel di atas, karakteristik responden berdasarkan umur, 0% atau sebanyak orang berumur di bawah 25 tahun, 60 % atau sebanyak 21 orang berumur antara 25 sampai 40 tahun, dan 40 % atau sebanyak 9 orang yang berumur di atas 40 tahun.

## **2. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin adalah salah satu yang terpenting dalam penelitian ini, sebab jenis kelamin responden akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja bagi seorang karyawan. Berikut adalah klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin:

**TABEL 4.2.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Orang</b>	<b>%</b>
<b>Perempuan</b>	14	46.3
<b>Laki-laki</b>	16	53,3
<b>Total</b>	30	100.0

*Sumber : Data primer di olah*

Dari data di atas yang menunjukkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, ternyata tingkat proporsi responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih

banyak jika dibandingkan dengan perempuan yakni sebanyak 16 orang atau 53.3%, sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 14 orang atau 46.3%.

### 3. Tingkat Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh seseorang akan membedakan orang tersebut dengan mereka yang tidak memiliki pendidikan. Pendidikan dapat diperoleh secara formal seperti di bangku sekolah maupun non formal seperti kursus atau pelatihan.

Demikian halnya pada Hotel Celebes Indah Makassar, faktor pendidikan merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas sumber daya seorang karyawan. Adapun klasifikasi responden berdasarkan pendidikan pada Hotel Celebes Indah Makassar dapat dilihat pada Tabel 5.3:

**TABEL 4.3**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT**  
**PENDIDIKAN**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Orang</b>	<b>%</b>
<b>SMA</b>	6	10.0
<b>D III</b>	12	60.0
<b>S1</b>	4	10.0
<b>S2</b>	8	20.0
<b>Total</b>	30	100.0

*Sumber : Data primer di olah*

Berdasarkan tabel di atas sebanyak 6 orang atau 10% dari total responden berpendidikan SMA, 60% atau sebanyak 12 orang berpendidikan D III, 4 orang atau 20% berpendidikan S1 dan 20% atau sebanyak 8 orang berpendidikan S2.

#### 4. Lama Bekerja

Deskripsi profil responden menurut lamanya bekerja yaitu menguraikan atau menggambarkan identitas responden menurut lamanya bekerja. Oleh karena itulah dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**TABEL 4.4**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA**  
**BEKERJA**

Lama Bekerja	Orang	%
< 10	5	20.0
11-20	15	60.0
> 20	10	40.0
<b>Total</b>	30	100.0

*Sumber : Data primer di olah*

Berdasarkan tabel diatas sebanyak 20% atau 5 orang responden telah bekerja rata-rata kurang dari 10 tahun, 60% atau 15 orang respinden telah bekerja antara 11-20 tahun, dan 40% atau 10 orang responden telah bekerja lebuah dari 20 tahun.

#### 4.2.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Skala yang dipakai dalam kuesioner ini adalah skala *Likert*, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat setuju



Analisis ini dilakukan dengan menguji tingkat validitas dan reliabilitas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam mengukur. Untuk mengungkap aspek yang akan diteliti maka diperlukan alat ukur yang *reliable* dan valid, sehingga kesimpulan dari hasil penelitian tidak menyimpang dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya.

Uji validitas digunakan untuk menguji kecermatan suatu instrumen penelitian dalam mengukur apa yang ingin diukur. Sehingga dalam penentuan layak/tidaknya suatu item yang digunakan, apabila batas minimal korelasi di atas 0,30 (Sugiyono, 2009).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Suatu instrumen penelitian dapat andal/reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* diatas 0,60.

Pada tabel di bawah ini akan dibahas mengenai validitas dan reliabilitas dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner.

#### **4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel Seleksi didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan pada responden. Variasi jawaban responden untuk variabel Seleksi dapat dilihat pada tabel 5.7 berikut ini

**TABEL 4.5**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI RESPONDEN BERDASARKAN KEPUASAN**  
**KERJA PADA Hotel Celebes Indah Makassar**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden									
		SS		S		RR		TS		STS	
		□	%	□	%	□	%	□	%	□	%
1	Kk1	10	33,3	18	60	1	3,3	1	3,3		
2	Kk2	9	30	16	53,3	3	10	1	3,3	1	3,3
3	Kk3	12	40	13	43,3	2	6,6	2	6,6	1	3,3
4	Kk4	15	50	11	36,3	1	3,3	2	6,6	1	3,3
5	Kk5	12	40	10	33,3	6	20	1	3,3	1	3,3
6	Kk6	19	63,3	11	36,3						
7	Kk7	17	56,6	15	30	5	16,6	2	6,6	1	3,3
8	Kk8	17	56,6	12	40	1	3,3				
9	Kk9	11	36,3	14	46,6	5	16,6	2	6,6		
10	Kk10	5	16,6	19	63,3	6	20	2	6,6		
11	Kk11	7	23,3	17	56,6	5	16,6			1	3,3
12	Kk12	9	30	14	46,6	4	13,3	2	6,6	1	3,3
13	Kk13	12	40	15	30	2	6,6			1	3,3
14	Kk14	15	30	12	40	1	3,3	1	3,3	1	3,3
15	Kk15	5	16,6	19	63,3	4	13,3	2	6,6		
16	Kk16	12	40	15	30	1	3,3	1	3,3	1	3,3
17	Kk17	12	40	15	30	1	3,3	1	3,3	1	3,3
18	Kk18	18	60	12	40						
19	Kk19	13	43,3	10	33,3	5	16,6	1	3,3	1	3,3
20	Kk20	5	16,6	19	63,3	4	13,3	2	6,6		
	<b>Rata-rata (%)</b>		<b>38,12</b>		<b>43,77</b>		<b>9,46</b>		<b>3,79</b>		<b>1,98</b>

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap setuju dengan persentase rata-rata 43,77%. Sangat setuju dengan rata-rata 38,12%.

Selanjutnya tanggapan responden ragu-ragu dengan rata-rata 9,46%. Tanggapan responden tidak setuju dengan rata-rata 3,79%, dan tanggapan responden sangat tidak setuju rata-rata 1,98%.

Berdasarkan data di atas dengan jumlah 30 responden, tanggapan responden atas koesioner yang diberikan mayoritas menjawab setuju.

### **4.3 Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Pengukuran Instrumen Penelitian**

##### **4.3.1.1 Uji Reliabilitas**

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Realibilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), dimana menurut Sunjoyo (2013:41) bahwa suatu konstruk atau indikator dikatakan realibel yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar ( $>$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah realible, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih kecil ( $<$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak realible. Secara keseluruhan uji realibilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Pengujian Realibilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Standar Realibilitas</b>	<b>Keterangan</b>
Pemberian tugas tidak tepat (X1)	0,651	0,60	Reliabel
Gaji rendah (X2)	0,631	0,60	Reliabel
Menolak pimpinan baru (X3)	0,645	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja karyawan (Y)	0,672	0,60	Reliabel

*Sumber: Hasil Olahan Data SPSS*

Nilai *cronbach's alpha* semua variabel yang ditunjukkan tabel diatas, yaitu pemberian tugas tidak tepat, menolak pimpinan baru, gaji rendah, dan kepuasan kerja karyawan lebih besar dari nilai standar realibilitas yaitu lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau koesioner semua variabel handal atau dapat digunakan sebagai alat ukur.

#### **4.3.1.2 Uji Validitas**

Pengujian validasi data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan gejala atau kejadian yang di ukur. Validasi konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan bivariate person (korelasi product momen person), dimana menurut Sunjoyo, dkk, (2013:38) adalah cara yang dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing item dengan

nilai total penjumlahan keseluruhan item yang diolah menggunakan program SPSS, dimana dikatakan valid apabila memiliki nilai corrected item total correlation melebihi atau di atas dari 0,30.

Secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu untuk menyatakan apakah nilai korelasi yang dihasilkan signifikan atau tidak. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid.

Untuk hasil lengkap dari uji validasi atas factor-faktor turnover (pemberian tugas yang tidak tepat, gaji rendah, dan menolak pimpinan baru), terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Validasi**

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	Sig	Nilai $r_{\text{standar}}$	Keterangan	Interpretasi
Pemberian tugas tidak tepat	X <sub>1,1</sub>	0,761	0,000	0,339	$\geq 0,339$	Valid
	X <sub>1,2</sub>	0,536	0,002	0,339	$\geq 0,339$	
	X <sub>1,3</sub>	0,496	0,004	0,339	$\geq 0,339$	
	X <sub>1,4</sub>	0,761	0,000	0,339	$\geq 0,339$	
	X <sub>1,5</sub>	0,366	0,078	0,339	$\geq 0,339$	
Gaji rendah	X <sub>2,1</sub>	0,652	0,000	0,339	$\geq 0,339$	Valid
	X <sub>2,2</sub>	0,372	0,036	0,339	$\geq 0,339$	
	X <sub>2,3</sub>	0,488	0,005	0,339	$\geq 0,339$	
	X <sub>2,4</sub>	0,737	0,000	0,339	$\geq 0,339$	
	X <sub>2,5</sub>	0,473	0,006	0,339	$\geq 0,339$	
Menolak	X <sub>3,1</sub>	0,626	0,000	0,339	$\geq 0,339$	Valid

pimpinan baru	X <sub>3,2</sub>	0,343	0,181	0,339	≥ 0,339	Valid
	X <sub>3,3</sub>	0,413	0,019	0,339	≥ 0,339	
	X <sub>3,4</sub>	0,514	0,003	0,339	≥ 0,339	
	X <sub>3,5</sub>	0,447	0,010	0,339	≥ 0,339	
Kepuasan kerja	Y,1	0,431	0,014	0,339	≥ 0,339	
	Y,2	0,367	0,060	0,339	≥ 0,339	
	Y,3	0,461	0,008	0,339	≥ 0,339	
	Y,4	0,490	0,004	0,339	≥ 0,339	
	Y,5	0,545	0,001	0,339	≥ 0,339	
	Y,6	0,543	0,005	0,339	≥ 0,339	

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Dari tabel 4.7 diatas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini valid. Hal ini terlihat dari r hitung yang lebih besar dari r standar. Setelah melalui analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, dilakukan pula analisis kualitatif (dengan melihat keterwakilan item pada tingkah laku indikator, proporsi jumlah pada setiap fasenya), dengan meninjau kembali ada beberapa item yang tidak valid tetapi tetap dipertahankan dengan merevisi struktur kalimat, karena dianggap sudah mewakili tingkah laku indikator yang sudah ditentukan.

### 4.3.2 Uji Hipotesis

#### 4.3.2.1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai adanya pengaruh variabel pemberian tugas yang tepat (X1), upah gaji yang rendah (X2) dan menolak pimpinan baru (X3) Secara parsial maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Perhitungan statistik dalam analisis regresi linear berganda

yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.00. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

**Coefficientsa**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,334	,462		2,891	,007
Pemberian_Tugas_Tidak_Tepat	,381	,120	,336	3,172	,004
Gaji_Rendah	,499	,121	,391	4,139	,000
Menolak_Pimpinan_Baru	,479	,121	,360	3,974	,000

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.16.00 (2016)*

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 1.334 + 0.336X_1 + 0.391X_2 + 0.360X_3$$

Dari hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diberikan interpretasi atau penjelasan persamaan regresi sebagai berikut:

- a. Konstanta (a) yaitu 1,334, yang diartikan bahwa jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) pemberian tugas tidak tepat, gaji rendah, dan menolak pimpinan baru maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar dengan nilai variabel terikat (Y) sebesar 1,334.
- b. Koefisien regresi (b<sub>1</sub>) untuk variable pemberian tugas tidak tepat (X<sub>1</sub>) bernilai positif, yaitu 0,336 ini menunjukkan bahwa pemberian tugas tidak

tepat mempunyai hubungan yang searah dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung arti setiap kenaikan variable pemberian tugas tidak tepat ( $X_1$ ) satu satuan maka variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,336 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain dari model regresi adalah tetap, Artinya tanggapan responden mengenai pemberian tugas tidak tepat meningkat sebesar satu satuan, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

- c. Koefisien regresi ( $b_2$ ) untuk variable gaji rendah ( $X_2$ ) bernilai positif, yaitu 0,391 ini menunjukkan bahwa gaji rendah mempunyai hubungan yang searah dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung arti setiap kenaikan variable gaji rendah ( $X_2$ ) satu satuan maka variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,391 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain dari model regresi adalah tetap. Artinya tanggapan responden mengenai gaji rendah meningkat sebesar satu satuan, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
- d. Koefisien regresi ( $b_3$ ) untuk variable menolak pimpinan baru ( $X_3$ ) bernilai positif, yaitu 0,360 ini menunjukkan bahwa menolak pimpinan baru mempunyai hubungan yang searah dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung arti setiap kenaikan variable menolak pimpinan baru ( $X_3$ ) satu satuan maka variabel kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,360 dengan asumsi bahwa variabel bebas lain dari model regresi adalah tetap. Artinya tanggapan responden mengenai menolak pimpinan baru meningkat sebesar satu satuan, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja



karyawan.

#### 4.3.2.2 Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi untuk dua variabel bebas digunakan *R Square*, sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)  
Model Summaryb**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,930	,864	,850	,1143

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS V.16.00 (2016)*

Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable pemberian tugas tidak tepat, menolak pimpinan baru, dan gaji rendah mempunyai hubungan yang agak tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi (r) sebesar 0,930.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,850 atau 85%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel pemberian tugas tidak tepat, menolak pimpinan baru, dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar adalah 85% sedangkan sisanya 15% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.3.2.3 Uji Signifikansi Serempak/Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari pemberian kerja yang tidak tepat ( $X_1$ ), gaji rendah ( $X_2$ ), dan menolak pimpinan baru ( $X_3$ ), Sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, maka F hitung harus lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) melalui sig,  $\alpha = 0,05$ . Untuk mengetahui nilai F tabel ( $F_{tabel}$ ) dilakukan dengan melihat tabel titik persentase distribusi F dengan probabilitas 0,05 dimana  $df_1$  adalah  $k - 1$  ( $4 - 1$ ) = 3 dan  $df_2$  adalah  $n - k$  ( $30 - 4$ ) = 26 sehingga diperoleh F tabel ( $F_{tabel}$ ) = 2,98.

Hasil uji F antara pemberian kerja yang tidak tepat ( $X_1$ ), gaji rendah ( $X_2$ ), dan menolak pimpinan baru ( $X_3$ ), Sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) pada Hotel Celebes Indah Makasar dapat dilihat tabel anova hasil perhitungan dari SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Uji F**  
**ANOVA<sub>b</sub>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig,
1	Regression	2,331	3	,777	59,490	,000 <sub>a</sub>
	Residual	,366	28	,013		
	Total	2,697	31			

a, Predictors: (Constant), pemberian\_tugas\_tidak\_tepat, gaji\_rendah, menolak\_pimpinan\_baru

b, Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja\_Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Untuk membuktikan Hipotesis penelitian yang telah diketahui sebelumnya dapat dilihat berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai F hitung sebesar

59,490 dengan F tabel ditentukan sebesar 2,98. Maka dapat lihat bahwa F hitung lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) =  $59,490 > 2,98$ . Dengan demikian hipotesis 4 penelitian diterima, artinya variabel pemberian tugas tidak tepat, gaji rendah, dan menolak pimpinan baru secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Celebes Indah Makassar.

Sementara itu berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai probabilitas (Sig.) yang dihasilkan sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa dalam penelitian ini variabel pemberian tugas tidak tepat, menolak pimpinan baru, dan gaji rendah secara bersama – sama (simultan) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Celebes Indah Makassar, atau dapat dikatakan bahwa berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, diterima.

#### **4.3.2.4 Uji Parsial (Uji t)**

Analisis uji parsial (t) dilakukan untuk membuktikan pengaruh signifikan antara variable independen (pemberian tugas tidak tepat, menolak pimpinan baru, dan gaji rendah) terhadap variable dependen (kepuasan kerja karyawan). Dengan melakukan perbandingan antara nilai t hitung ( $t_{hitung}$ ) dan t tabel ( $t_{tabel}$ ). Penunjukan diterimahnya hipotesis jika t hitung lebih besar dari t table ( $t_{hitung} > t_{table}$ ), t table ( $t_{table}$ ) diperoleh dari banyaknya observasi dikurang banyaknya variable yang digunakan ( $n - k - 1$ ), yaitu  $30 - 4 - 1 = 25$ , maka diketahui  $t_{table}$  adalah 1,708. Dimana derajat signifikan yang digunakan adalah lebih kecil  $\alpha =$

0,05, artinya nilai signifikan harus lebih kecil dari derajat kepercayaan ( $\alpha$ ) atau probabilitas.

**Tabel 4.11 Uji t**

**Coefficientsa**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t hitung	t tabel	Sig,	Keterangan
	B	Std, Error	Beta				
1 Constant)	1,334	,462		2,891	1,703	,007	
Pemberian_Tugas_Tidak_Tepat	,381	,120	,336	3,172	1,703	,004	Hipotesa diterima
Gaji_Rendah	,499	,121	,391	4,139	1,703	,000	Hipotesa diterima
Menolak_Pimpinan_Baru	,479	,121	,360	3,974	1,703	,000	Hipotesa diterima

a, Predictors: (Constant), pemberian\_tugas\_tidak\_tepat, gaji\_rendah, menolak\_pimpinan\_baru

b, Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja\_Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. Pemberian tugas tidak tepat ( $X_1$ )

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $\text{sig}, < \alpha$ ) =  $0,004 < 0,05$  maka hipotesis 1 diterima. Dimana  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ) =  $3,172 > 1,708$ , Terlihat bahwa variabel  $X_1$  memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_1$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan pemberian tugas tidak tepat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar.

2. Gaji rendah ( $X_2$ )

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $\text{sig}, < \alpha$ ) =  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis 2 diterima. Dimana  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ) =  $4,139 > 1,708$ , Terlihat bahwa variabel  $X_2$  memiliki kontribusi terhadap Y, Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan gaji rendah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar.

### 3. Menolak pimpinan baru ( $X_3$ )

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $\text{sig}, < \alpha$ ) =  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis 3 diterima. Dimana  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ) =  $3,974 > 1,708$ . Terlihat bahwa variabel  $X_3$  memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_3$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan menolak pimpinan baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar.

## 4.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian turnover karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar dapat disimpulkan bahwa turnover karyawan berpengaruh signifikan dan paling dominan terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Selanjutnya yaitu Kepuasan kerja karyawan. Seseorang karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan akan terlihat bakat yang mereka

miliki jika pihak manajemen perusahaan juga pintar dalam menempatkan seorang karyawan tepat pada posisi yang bersinergi dengan kemampuan yang mereka miliki, dengan kata lain *Job Description* harus dioptimalkan, agar tujuan akhir dari suatu perusahaan bisa tercapai. Dengan demikian maka kedepannya proses rekrutmen dan seleksi dapat menjadi suatu jurus ampuh dalam hal meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil pembahasan yang tersaji dalam penelitian ini mengenai analisis turnover karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberian tugas yang tidak tepat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar. Hal ini terlihat pada hasil analisis regresi, koefisien dari variabel pemberian tugas yang tidak tepat (X1) bertanda positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y), serta memiliki Thitung dengan derajat signifikan (sig.) lebih kecil dari derajat kepercayaan. Sehingga hipotesis tentang pemberian tugas yang tidak tepat berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar, diterima.
2. Gaji rendah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar. Hal ini terlihat pada hasil analisis regresi, koefisien dari variabel pemberian tugas yang tidak tepat (X2) bertanda positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y), serta memiliki Thitung dengan derajat signifikan (sig.) derajat kepercayaan. Sehingga hipotesis tentang gaji rendah berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar, diterima.

3. Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa koefisien dari persamaan regresi adalah positif. Hasil analisis diperoleh bahwa variabel menolak pimpinan baru (X3) memiliki koefisien regresi bertanda positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dan nilai  $t$  hitung dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari pada tingkat kepercayaan. Hal ini berarti bahwa menolak pimpinan baru (X3) berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y). Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan bahwa menolak pimpinan baru (X3) berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dapat diterima.
4. Ketiga variabel independen yaitu pemberian tugas yang tidak tepat, gaji rendah, dan menolak pimpinan baru secara bersamaan berpengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Hal ini dilihat dari uji simultan (F) yang dikelola dengan aplikasi SPSS menunjukkan  $F$  hitung yang lebih besar dibandingkan  $F$  tabel yang ditentukan. Nilai probabilitas (Sig.) yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikan. Hal ini membuktikan bahwa dalam penelitian ini variabel pemberian tugas yang tidak tepat, gaji rendah, dan menolak pimpinan baru secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara positif dan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang dikemukakan, maka adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini untuk meningkatkan

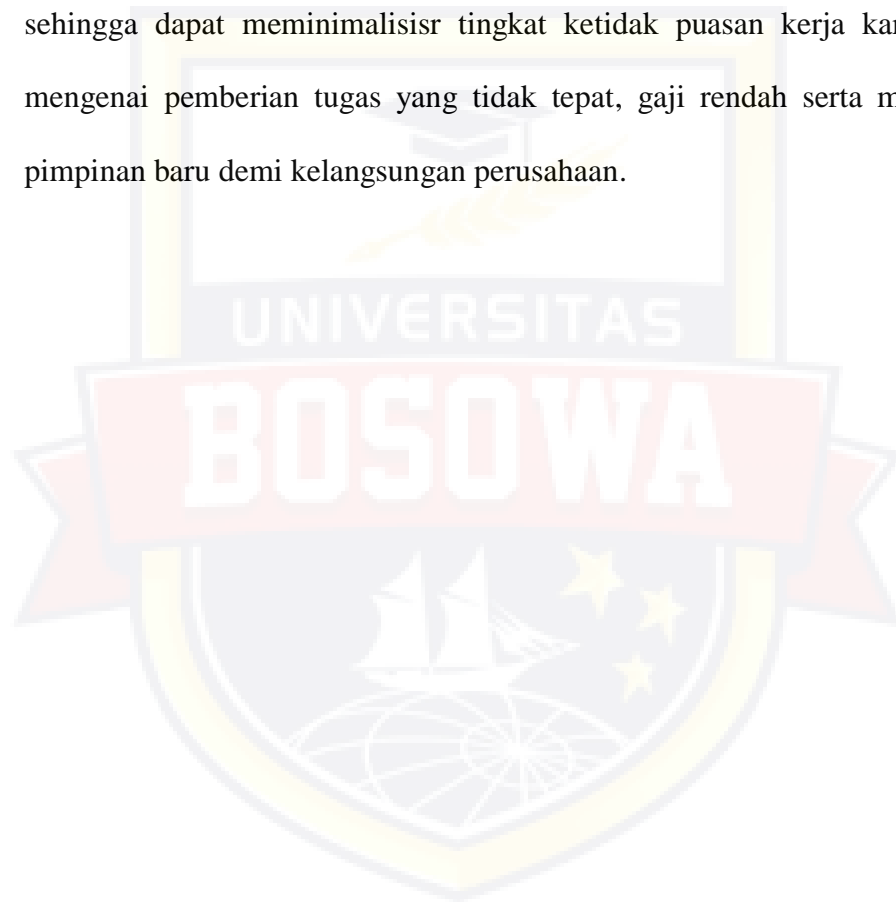


kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar adalah sebagai berikut:

1. Dalam pemberian tugas yang tidak tepat, perlu lebih memperhatikan sistem pembagian job kerja yang diberikan kepada karyawan. Sistem kebijakan perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan kondisi perusahaan dan karyawan dalam pemberian tugas, sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak tertekan dan lebih nyaman. Pengrekrutan karyawan benar-benar secara profesional dengan melihat kemampuan yang dibutuhkan karyawan. Serta perusahaan sebaiknya memediasi pengembangan potensi karyawan dalam bentuk pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk kemajuan perusahaan.
2. Gaji rendah sangat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar maka perlu kiranya memperhatikan hal-hal yang berkenaan dengan gaji rendah pada karyawan. Pemberian upah kerja karyawan seharusnya lebih diperhatikan sehingga dapat memberi kepuasan kerja kepada karyawan. Upah kerja yang diberikan kepada karyawan seharusnya sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) serta tingkat kesulitan kerja yang diberikan kepada karyawan.
3. Menolak pimpinan baru memiliki pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, maka Hotel Celebes Indah Makassar perlu memperhatikan kondisi serta kultur yang telah hadir dalam perusahaan. Kepemimpinan sangat mempengaruhi atmosfir kondisi internal

perusahaan, sehingga dalam hal kepemimpinan perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi dalam hal ini karena sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Sebaiknya pimpinan Hotel Celebes Indah Makassar lebih memperhatikan karyawan dengan melakukan pendekatan komunikasi yang lebih harmonis sehingga dapat meminimalisir tingkat ketidakpuasan kerja karyawan mengenai pemberian tugas yang tidak tepat, gaji rendah serta menolak pimpinan baru demi kelangsungan perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M.A.** 1986. Strategic Management Of Turnover : a model for the health service administrator, *Health Care Manage Review*, Vol. II (2), pp 61-71
- Hadari nawawi**, (2001). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Edisi keempat. Universitas Gajah Mada Press, Jakarta.
- Triton**, (2005). *Paradigma Baru SDM*, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Ambar Teguh Sulistyan dan Rosidah**, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha, Yogyakarta.
- Stoner, A.F.J And Freeman, F.E**, 1994). *Manajemen Edisi ke-5 Jilid 1*, Intermedia, Jakarta.
- As'ad Moch**, (1995). Psikologi industri. **Jakarta: Liberty**
- Hasibuan, Melayu SP**, 2001. Manajemen sumber daya manusia, edisi revisi: Bumi aksara
- Beach, D.S** 1980. *Personnel. The management of people at work*. New York: McMillan Publishing Company.
- Robbin, S.P.** 1998. *Organizational behavior: concepts, controversies, and application*. Eight edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cascio, W.F.** 1987. *Applied Psychology in personnel management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Alwi, Syafaruddin**. (2001). *Manajemen SDM*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P.** 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Ed 2. Jakarta, Penerbit Toko Gunung Agung
- Mobley, W.H.** 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M Steers**, 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*.
- Tb. Sjafrimangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis**, 2007, *Manajemen Mutu SDM*, PT. Ghalia Indonesia, Jakarta

Marihot T.E. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo

Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

*McKenna E & Beech, N. 2005. The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.*

Tjutju Yuniarsih. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Penerbit Alfabeta

<http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/02/pengertian-kepuasan-kerja.html>



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**KUESIONER PENELITIAN UNTUK RESPONDEN  
(KARYAWAN HOTEL CELEBES INDAH MAKASSAR)**

---

Yth. Bapak/Ibu karyawan Hotel Celebes Indah Makassar

Dalam rangka penyusunan skripsi berjudul “Analisis Turnover karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Celebes Indah Makassar” dengan ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner berikut ini.

Kerahasiaan identitas bapak/ibu dari hasil penelitian ini dijamin dan hanya dipergunakan untuk kepentingan akademik dan sumbangan pemikiran bagi Hotel Celebes Indah Makassar.

Peneliti,

Juliet astiti awighna

Untuk dapat menjawab kuesioner ini dengan baik, Bapak/Ibu dimohon untuk dapat mengikuti langkah-langkah di bawah ini :

1. Bacalah petunjuk khusus pada setiap awal kuesioner sebelum mulai menjawab.
2. Jawablah semua pertanyaan dari setiap bagian sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu alami dan rasakan sebenarnya.
3. Jawaban anda akan dijamin kerahasiaannya dan sama sekali tidak akan berpengaruh terhadap karir anda. Untuk itu kami mohon kejuruan anda dalam mengisi kuesioner ini.
4. Pastikan Bapak/Ibu telah menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner.

## BAGIAN I (IDENTITAS RESPONDEN)

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda *check list* (√) atau silang (x).

---

Nomor Kuesioner : ..... (tidak perlu di isi)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Pendidikan :  SMA  D3  
 S1  S2

Usia :  Kurang dari 25 tahun  
 25-40 tahun  
 Lebih dari 40 tahun

Posisi/Jabatan : .....

Berilah tanda *check list* (√) untuk setiap pilihan jawaban:

1. Sangat tidak setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Ragu-ragu atau netral (RR/N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

**Muatan pertanyaan**

1 – 5 : Pemberian tugas yang tidak tepat

6 – 10 : Gaji rendah

11 – 15 : Menolak pimpinan baru

16 – 20 : Kepuasan kerja karyawan

Berikanlah jawaban menurut anda dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban.

1. Karyawan akan bertahan pada perusahaan yang memberikan pekerjaan sesuai dengan kesenangannya.

- S S  
 S  
 R  
 T S  
 S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Perusahaan menerima karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan latar belakang pendidikan calon karyawan.

- S S  
 S  
 R  
 T S  
 S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Karyawan lebih memilih bertahan pada perusahaan karena dasar pekerjaan yang diberikan.

- S S  
 S  
 R  
 T S  
 S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



4. Salah satu alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan karena kendala pekerjaan yang diberikan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Karyawan cenderung menerima pekerjaan yang mereka memiliki pengalaman dibidang pekerjaan itu.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Karyawan menerima pekerjaan yang ditawarkan berdasarkan besarnya upah kerja.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Upah kerja karyawan yang diberikan perusahaan seharusnya sesuai dengan upah minimum regional (UMR).

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Upah kerja karyawan seharusnya berdasarkan beratnya pekerjaan yang diberikan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Karyawan lebih memilih gaji yang tinggi

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Salah satu alasan karyawan keluar dari perusahaan adalah tidak puas dengan upah kerja yang diterima.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Karyawan sudah nyaman dengan pimpinan yang sekarang.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Perubahan pimpinan, merubah kondisi perusahaan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Karyawan lebih cenderung pada kondisi lama perusahaan dibandingkan perubahan yang diberikan pimpinan baru.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Karyawan akan lebih bertahan pada perusahaan karena pimpinan yang menjalin hubungan baik terhadap karyawan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Salah satu alasan karyawan memilih berhenti dari pekerjaan karena tidak menyukai pimpinan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. Hasil yang karyawan capai merupakan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Pekerjaan yang diberikan pada karyawan memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Tingkat kepuasan karyawan jika dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Gaji yang diterima karyawan sudah memberikan kepuasan kepada karyawan.

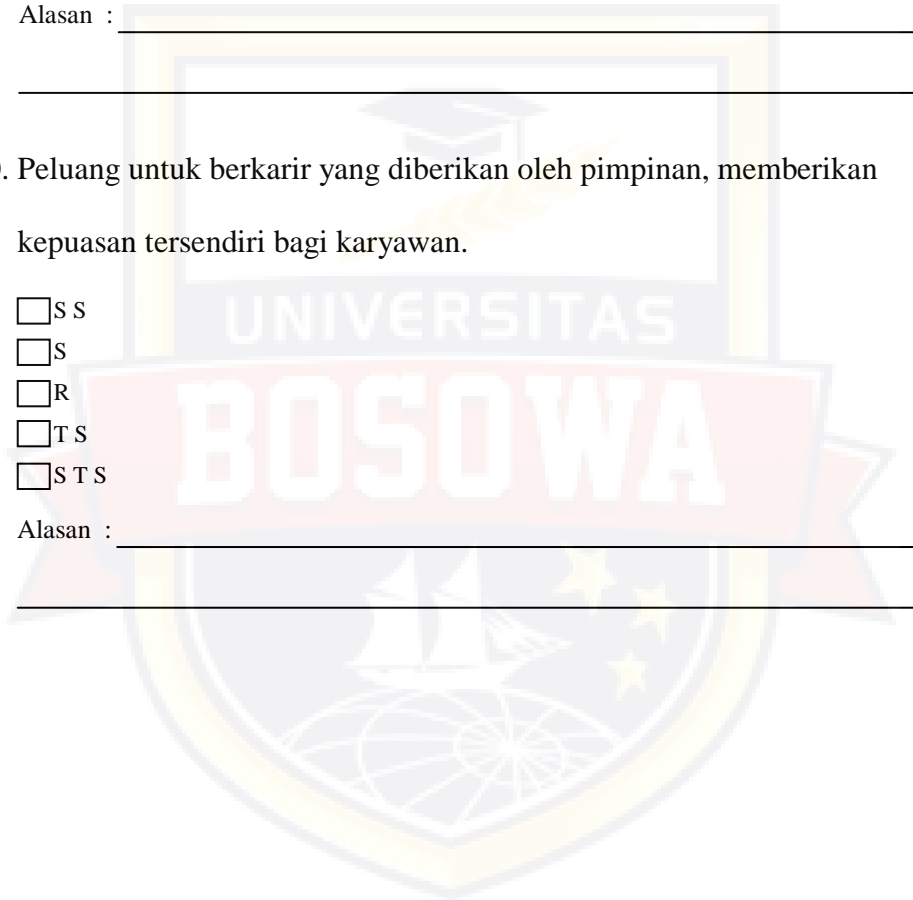
- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Peluang untuk berkarir yang diberikan oleh pimpinan, memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

- S S
- S
- R
- T S
- S T S

Alasan : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X
/SCATTERPLOT=(Y ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN NORM(ZRESID)

/SAVE ZPRED MCIN ZRESID.

```

## Regression

Notes		
Output Created		25-Jul-2016 09:03:07
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X /SCATTERPLOT=(Y ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN NORM(ZRESID) /SAVE ZPRED MCIN ZRESID.
Resources	Processor Time	00:00:00.624
	Elapsed Time	00:00:00.588
	Memory Required	1348 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	568 bytes
Variables Created or Modified	ZPR_1	Standardized Predicted Value
	ZRE_1	Standardized Residual
	LMCI_1	95% Mean Confidence Interval Lower Bound for Y
	UMCI_1	95% Mean Confidence Interval Upper Bound for Y

[DataSet0]

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan_Kerja	4.659	.2950	30
Pemberian_Kerja_tidak_Tepat	4.450	.2603	30
Gaji_Rendah	4.391	.2220	30
Menolak_Pimpinan_Baru	4.397	.2307	30

**Correlations**

	Kepuasan_Kerja	Pemberian_kerja_Tidak_Tepat	Gaji_Rendah	Menolak_Pimpinan_Baru
Pearson Colleration	Kepuasan_Kerja 1.000	.826	.768	.795
	Pemberian_Kerja_Tidak_Tepat .826	1.000	.634	.669
	Gaji_Rendah .768	.634	1.000	.497
	Menolak_Pimpinan_Baru .795	.669	.497	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan_Kerja .	.000	.000	.000
	Pemberian_Kerja_Tidak_Tepat .000	.	.000	.000
	Gaji_Rendah .000	.000	.	.002
	Menolak_Pimpinan_Baru .000	.000	.002	.
N	Kepuasan_Kerja 30	30	30	30
	Pemberian_Kerja_Tidak_Tepat 30	30	30	30
	Gaji_Rendah 30	30	30	30
	Menolak_Pimpinan_Baru 30	30	30	30

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Kerja Pemberian_Kerja_tidak_Tepat Gaji_Rendah Menolak_Pimpinan_Baru		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.7743	.864	.850	.1143	1.562

a. Predictors: (Constant), Menolak\_Pimpinan\_Baru, Gaji\_Rendah, Pemberian\_Kerja\_tidak\_Tepat

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.331	3	.777	59.490	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.366	28	.013		
	Total	2.697	31			

a. Predictors: (Constant), Menolak\_Pimpinan\_Baru, Gaji\_Rendah,

Pemberian\_Kerja\_tidak\_Tepat

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound
1	(Constant)	1.334	.462		2.391	.007	2.280
	Pemberian_Kerja_Tidak_Tepat	.381	.120	.336	3.172	.004	.135
	Gaji_Rendah	.479	.121	.360	3.974	.000	.232
	Menolak_Pimpinan_Baru	.499	.121	.391	4.139	.000	.252

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

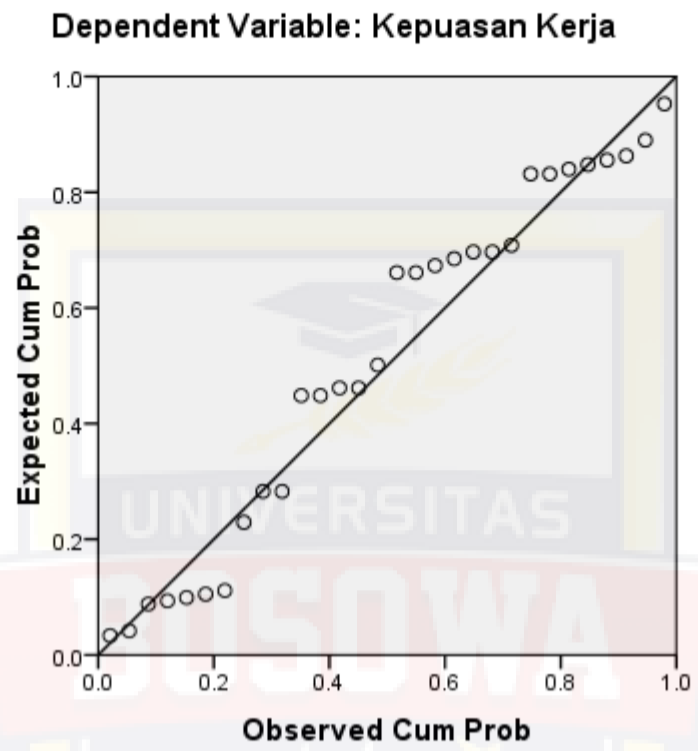
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	15.8798	16.3388	16.1667	.11768	30
Std. Predicted Value	-2.438	1.463	.000	1.000	30
Standard Error of Predicted Value	.316	.844	.430	.123	30
Adjusted Predicted Value	15.2166	16.6193	16.1564	.22471	30
Residual	-3.16667	2.89071	.00000	1.69954	30
Std. Residual	-1.831	1.671	.000	.983	30
Stud. Residual	-1.862	1.707	.003	1.021	30
Deleted Residual	-3.35373	3.01596	.01022	1.83832	30
Stud. Deleted Residual	-1.954	1.771	-.004	1.041	30
Mahal. Distance	.000	5.943	.967	1.250	30
Cook's Distance	.000	.308	.042	.066	30
Centered Leverage Value	.000	.205	.033	.043	30

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

# Charts

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

