

## **PENGARUH FAKTOR – FAKTOR PERILAKU WARGA ORGANISASI TERHADAP NIAT PINDAH KARYAWAN HOTEL BINTANG TIGA DI KOTA BATAM**

**Yuddy Giovanna Priscilla<sup>1)</sup> dan Baby Ovianty Lim<sup>2)</sup>**

**<sup>1)</sup> dan <sup>2)</sup> Program Studi Manajemen Universitas Internasional Batam**

**Jl. Gajah Mada, Baloi, Sei Ladi, Batam – Kepulauan Riau**

**Email: giovannapriscilla@gmail.com**

***Abstract:** This study aims to analyze the relationship between training satisfaction, perceptions of supervisors who listen, organizational citizenship behavior, and intention to move to employees who work in three-star hotels in Batam. The results of the study emphasize the importance of paying attention to factors that influence employee intention to move from the company.*

***Keywords:** Training satisfaction, perceived supervisor listening, organizational citizenship behavior, and turnover intention.*

### **PENDAHULUAN**

Karyawan dan perusahaan merupakan hubungan mutual, dimana keduanya saling membutuhkan satu sama lain. Untuk menghasilkan keluaran yang maksimal, sebuah perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi. Kesuksesan perusahaan dapat dilihat dari tingkat pergantian (*turnover*) karyawan yang rendah, memiliki sikap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavioural*) dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas akan pelatihan dan pekerjaannya, akan menghasilkan perilaku dan kinerja yang baik pula bagi perusahaan. Kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat keluar-masuknya karyawan atau sering juga disebut sebagai niat berpindah (*turnover intention*). Kehilangan karyawan yang baik dapat mengakibatkan hilangnya keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Kerugian ini bisa menurunkan semangat kerja karyawan lainnya dan mengurangi produktivitas dan kualitas (Duxbury dan Halinski, 2014)

Salas *et al.* (2012) menyatakan ketidakpuasan kerja adalah disaat karyawan memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaannya dan beranggapan bahwa dengan keluar dari perusahaan, karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja. Niat berpindah tersebut sangat merugikan perusahaan dalam hal biaya, waktu, dan kinerja perusahaan. Niat berpindah juga menjadi *predictor turnover actual* yang merugikan perusahaan.

Tingkat niat berpindah yang tinggi di negara berkembang telah menarik perhatian dalam literatur tenaga kerja (Yuan *et al.*, 2014). Niat berpindah telah menjadi masalah yang serius dan butuh perhatian oleh perusahaan. Ditambah lagi sekarang adalah jaman generasi milenial atau yang sering disebut dengan Generasi Y, yaitu mereka yang lahir dalam rentang tahun 1980 sampai dengan awal tahun 2000 dan mengerti akan tren dan teknologi terbaru. Generasi milenial tersebut dapat dikatakan sulit diprediksi loyalitasnya pada perusahaan tempat generasi milenial bekerja.

Cara dalam memotivasi dan memberikan pelatihan juga berbeda dengan memotivasi karyawan dengan tahun kelahiran di atasnya. Fenomenal tersebut menyatakan bahwa praktek dan kebijakan sumber daya dalam hal pelatihan berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan yang baik.

Singapura dan Malaysia merupakan negara yang sangat dekat dengan Kota Batam. Hal tersebut mendorong Kota Batam memiliki peluang bisnis yang besar, terutama di sektor pariwisata. Kota Batam merupakan salah satu pintu utama masuk wisatawan yang diharapkan bisa membantu meningkatkan pemasukan negara. Jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Kota Batam mencapai 159.277 orang pada bulan Desember 2016, dimana telah mengalami kenaikan sekitar 48,92% dibanding jumlah wisman pada bulan sebelumnya yang mencapai 106.953 orang. Namun jika dibandingkan secara tahun demi tahun dengan kondisi pada bulan Desember 2015, kunjungan wisman bulan Desember 2016 mengalami penurunan sebesar 6,35%. Wisman yang berkunjung ke Kota Batam pada bulan Desember 2016 tetap didominasi oleh wisman berkebangsaan Singapura dengan jumlah pengunjung sebanyak 100.562 orang atau sekitar 63,14% dari jumlah wisman yang berkunjung ke Kota Batam. Tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Kota Batam pada bulan Desember 2016 mencapai rata-rata 54,38%, dibanding tingkat penghunian kamar pada bulan November 2016 sebesar 51,07%.

Untuk mendukung pariwisata di Batam, diperlukan peningkatan sarana dan prasarana agar kunjungan wisman ke Batam meningkat. Hotel merupakan salah satu sarana akomodasi yang penting dalam memberikan layanan terhadap wisman dan menjadi faktor pendukung untuk meninggalkan kesan yang baik kepada wisman. Oleh karena itu, hal pelatihan karyawan dan bagaimana caranya meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan kepada hotel perlu diperhatikan.

Pelatihan kerja merupakan salah satu kunci penting perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Dan diperlukan jika organisasi ingin tetap adaptif, kompetitif, berinovasi, aman dan untuk mencapai tujuan strategis mereka (Salas *et al.*, 2012). Pelatihan di tempat kerja bertujuan untuk menciptakan persepsi karyawan yang positif terhadap perusahaan dan diyakini penting praktik HRM dimaksudkan untuk menumbuhkan komitmen selama perubahan organisasi.

Kepuasan pelatihan (*training satisfaction*) timbul ketika karyawan merasakan keahliannya digunakan dan pelatihan yang dijalankan menambah wawasan serta membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika seorang karyawan memiliki kepuasan pelatihan yang tinggi, karyawan tersebut akan cenderung memiliki sikap perilaku warga organisasi, dimana karyawan bersedia membantu rekan kerja lainnya serta memiliki komitmen kepada perusahaan, yang pada akhirnya mengurangi niat karyawan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain. Dengan adanya kepuasan pelatihan, karyawan diharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan memiliki kinerja yang tinggi.

Tuntutan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas semakin tinggi di lingkungan bisnis yang dinamis ini. Perusahaan membutuhkan sumber daya yang mampu mempertahankan kinerja dan loyalitas kepada perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan dengan sikap perilaku warga organisasi yang mampu menunjang kinerja dan bersedia membantu rekan kerjanya. Perilaku warga organisasi dapat membantu menjelaskan dampak praktik HRM pada hasil kinerja (Kizilo *et al.*, 2013).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa praktik HRM mempromosikan persepsi di antara karyawan yang menimbulkan sikap perilaku warga organisasi (Kizilos *et al.*, 2013; Snape dan Redman, 2010). Karyawan dengan sikap perilaku warga organisasi tersebut biasanya memiliki sikap toleransi yang tinggi terhadap sesama rekan kerja dan rela mengerjakan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaan walaupun tidak diberi imbalan atau kompensasi apapun. Perilaku positif tersebut akan mampu meningkatkan kemampuan layanan karyawan kepada tamu serta meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan kesan yang baik terhadap tamu.

Selain kepuasan pelatihan, terdapat faktor lain yang dapat menimbulkan sikap perilaku warga organisasi pada karyawan. Salah satunya adalah persepsi mendengarkan atasan (*perceived supervisor listening*). Karyawan dapat bereaksi secara emosional terhadap apakah para karyawan percaya atasan mendengarkan atau tidak akan keluhan dan pendapat para karyawan, dimana pada akhirnya dapat mempengaruhi sikap karyawan serta menurunkan tingkat niat berpindah. Karyawan akan merasa bangga jika atasan bersifat antusias dalam menanggapi komentar dan pendapat karyawan yang kemudian akan berefek pada kinerja karyawan, menimbulkan sikap perilaku warga organisasi dan memprediksi tingkat pergantian karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu dianalisis pengaruh kepuasan pelatihan, persepsi mendengarkan atasan terhadap niat berpindah karyawan Hotel Bintang Tiga di Kota Batam melalui perilaku warga organisasi.

## LANDASAN TEORI

### Niat Berpindah

Niat berpindah karyawan untuk keluar atau disebut juga sebagai *turnover intention* mengacu pada ketersediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi. Ada dua jenis utama perputaran karyawan: tidak sukarela dan sukarela. Pergantian (*turnover*) tidak sukarela diprakarsai oleh organisasi untuk mengakhiri hubungan dengan seorang karyawan, sedangkan pergantian sukarela, terutama diprakarsai oleh karyawan itu sendiri (Cao *et al.*, 2013). Niat berpindah mengacu pada kesediaan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi dan telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi.

Kehilangan karyawan yang baik dapat berdampak negatif terhadap organisasi keunggulan kompetitif, menurunkan moral staf lainnya (Kumar, 2012), juga dapat mengurangi produktivitas dan kualitas kerja (Holtom dan Burch, 2016; Juhdi *et al.*, 2013). Penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa praktik HRM memberi pengaruh positif bagi karyawan dan organisasi, seperti kepuasan kerja, organisasi komitmen, niat berpindah, perilaku warga organisasi, penggabungan pekerjaan, kinerja pekerjaan, kinerja organisasi dan efektivitas organisasi (Alfes *et al.*, 2013; Boon *et al.*, 2011; Delery dan Gupta, 2016; Juhdi *et al.*, 2013; Obedat *et al.*, 2016; Weia *et al.*, 2010).

Niat berpindah merupakan masalah yang perlu diperhatikan di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai keterkaitan karyawan di dalam perusahaan (Kumar *et al.*, 2012). Mengingat biayanya, organisasi harus bertujuan mengelola keinginan pergantian secara strategis. Karena niat seorang karyawan untuk tetap bekerja secara langsung dipengaruhi oleh hubungan para karyawan dengan *supervisor* mereka (Cowden *et al.*, 2011), tampaknya kepemimpinan autentik dapat memberikan metode yang efektif untuk mempertahankan pekerjaan utama.

Perusahaan yang memiliki tingkat niat berpindah yang tinggi akan lebih sering mengalami pergantian atau perputaran karyawan, dimana hal tersebut menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya dan waktu yang lebih banyak lagi. Niat berpindah yang rendah dapat memperkecil pergantian karyawan serta biaya dan waktu yang dikeluarkan. Kerugian yang disebabkan oleh niat berpindah adalah menurunkan semangat kerja dan mengurangi produktivitas dan kualitas (Duxbury dan Halinski, 2014; Holtom dan Burch, 2016; Juhdi *et al.*, 2013). Penurunan niat berpindah menunjukkan peningkatan kinerja organisasi dan mengurangi biaya yang melekat pada perekrutan, dan pelatihan kembali karyawan baru, Egan *et al.* (2014). Strachota *et al.* (2013) menemukan bahwa karyawan yang secara sukarela meninggalkan pekerjaan karena tidak senang dengan

dukungan manajemen dan memiliki kekhawatiran mengenai kurangnya dukungan ini. *The Society for Human Resource Management and AonConsulting* menyatakan tiga alasan utama karyawan mengalami pergantian sukarela, antara lain: 1) Kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karir; 2) Paket kompensasi dan tunjangan yang lebih baik; dan 3) Manajemen yang buruk.

### **Kepuasan Pelatihan**

Kepuasan pelatihan (*training satisfaction*) dapat dikatakan sangat penting dalam sebuah perusahaan. Dari kepuasan pelatihan inilah karyawan mendapatkan pengetahuan akan pekerjaannya, visi-misi perusahaan dan untuk menambah skill karyawan tersebut. Kepuasan pelatihan yang baik akan membuat karyawan merasa didukung oleh perusahaan dalam hal pengembangan karir maupun masa depan karyawan tersebut. Hubungan kepuasan pelatihan berkaitan erat dengan niat berpindah. Jika karyawan merasakan puas terhadap pelatihan kerja, maka niat berpindah karyawan untuk keluar dari perusahaan juga akan berkurang.

Kepuasan pelatihan memiliki arti evaluasi apakah karyawan suka atau tidak suka dengan seperangkat rencana kegiatan yang terorganisir untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan (*skill*) karyawan. Kepuasan kerja juga berarah kepada bagaimana sikap karyawan melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya. Studi menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan negatif terhadap niat berpindah (Memon *et al.*, 2016; Shuck *et al.*, 2014). Pelatihan juga dapat menjadi strategi perusahaan dalam mempertahankan karyawan dan menurunkan minat keluarnya karyawan dari perusahaan. Selain itu, pimpinan perusahaan juga harus memperhatikan program pelatihan karyawan untuk memastikan kepuasan pelatihan yang memadai untuk dapat mengurangi intensi karyawan untuk berpindah dari perusahaan (Alhamad, *et al.*, 2021).

Kepuasan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan karyawan, tetapi juga akan menambah nilai positif kepada karyawan perusahaan dan menimbulkan perilaku warga organisasi pada karyawan. Perilaku warga organisasi adalah sikap karyawan yang secara tidak langsung menguntungkan perusahaan.

Adapun beberapa faktor yang mendorong karyawan memiliki sikap perilaku warga organisasi, antara lain adalah karakteristik individual, jenis tugas, perilaku pimpinan. Karyawan dengan sikap perilaku warga organisasi dapat dikatakan sebagai warga yang baik di dalam perusahaan karena karyawan tidak hanya memenuhi persyaratan kerja, tetapi karyawan juga menjaga rekan kerja di sekitar. Selain itu, para karyawan cenderung lebih kooperatif di tempat kerja dan memiliki sifat toleransi yang lebih tinggi. Pimpinan di sebuah perusahaan harus dapat memperhatikan program pelatihan yang diberikannya, sehingga karyawan dapat meningkatkan kepuasan pelatihan yang dapat membantu para karyawan untuk meningkatkan komitmen di dalam organisasi (Abidin, *et al.*, 2021). Jika karyawan puas atas pelatihan yang diterimanya, maka akan semakin berkemungkinan menimbulkan perilaku warga organisasi pada karyawan tersebut.

### **Perilaku Warga Organisasi**

Studi menyatakan adanya hubungan negatif antara perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavioural*) dengan niat berpindah karyawan dari perusahaan. Semakin tinggi perilaku warga organisasi, maka akan semakin rendah niat berpindah karyawan dari perusahaan. Individu dengan perilaku warga organisasi cenderung akan memiliki nilai positif dan loyal kepada perusahaan, sehingga tingkat niat berpindah karyawan dari perusahaan juga akan berkurang. Mengingat bahwa kepuasan pelatihan dianggap sebagai prediktor yang kuat perilaku warga organisasi dan perilaku warga

organisasi memprediksi niat pergantian, ada kemungkinan perilaku warga organisasi memediasi hubungan antara kepuasan pelatihan dengan niat berpindah.

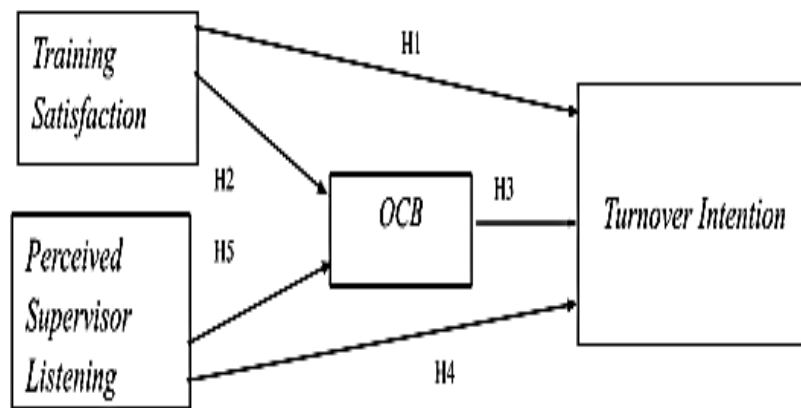
Hasil penelitian yang telah dilakukan di Turki menunjukkan bahwa perilaku warga organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah karyawan. Temuan ini menyarankan bahwa perusahaan harus meningkatkan perilaku warga organisasi karyawan melalui pengembangan program pelatihan dan budaya organisasi yang mendukung untuk mengurangi niat berpindah karyawan (Kilic *et al.*, 2021). Jika kepuasan pelatihan kerja karyawan dinyatakan tinggi, maka karyawan akan menimbulkan sikap perilaku warga organisasi, dan jika tingkat perilaku warga organisasi karyawan tinggi, maka niat berpindah karyawan dari perusahaan akan semakin rendah.

**Persepsi Mendengarkan Atasan**

Persepsi mendengarkan atasan (*perceived supervisor listening*) cenderung mempengaruhi keinginan berpindah. Karyawan yang bahagia sepertinya berkomitmen untuk pekerjaannya terlepas dari peluang lain, sedangkan karyawan yang tidak bahagia mungkin termotivasi untuk berhenti dari pekerjaannya dan berpindah dari perusahaan (Allen *et al.*, 2010). Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perilaku atasan bisa pengaruh niat berpindah. Persepsi mendengarkan atasan kemungkinan akan memainkan peran yang sangat penting keputusan pergantian sukarela karena kuat hubungan antara pengawas dan karyawan adalah kunci pendorong penggantian sukarela (Allen *et al.*, 2010). Kluger (2013) menyatakan bahwa jika seorang atasan yang mendengarkan pendapat dan keluhan karyawan, maka akan berpengaruh kepada kepuasan karyawan secara positif. Begitu juga sebaliknya, jika atasan merupakan pendengar yang buruk dalam hal mendengarkan keluhan dan pendapat karyawan, maka hal tersebut akan mendorong karyawan untuk mencari lingkungan kerja yang baru dan berbeda. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat meningkatkan kecakapan mendengarkan atasan para karyawan untuk

mengurangi berpindah karyawan, terutama bagi karyawan yang mengalami kelelahan emosional Liu *et al.*,

niat (Wei 2021).



### Gambar 1: Model Penelitian

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perilaku atasan tidak hanya mempengaruhi warga organisasi karyawan, perilaku terhadap *supervisor* tetapi untuk organisasi secara keseluruhan. Hal ini karena sikap karyawan terhadap organisasi dibentuk oleh atasan (Rhoades dan Eisenberger, 2012). Persepsi mendengarkan atasan dapat mempengaruhi pengalaman kerja karyawan, kemungkinan juga akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi dan dengan demikian terbentuk perilaku warga organisasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat meningkatkan kecakapan mendengarkan atasan untuk meningkatkan perilaku warga organisasi karyawan, dan juga harus memperhatikan kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan ini (Wei Liu *et al.*, 2021).

## METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Hotel Bintang Tiga di Batam yang terdaftar di 50 peringkat teratas *TripAdvisor* yang merupakan situs web (*website*) wisata terbesar di dunia dengan kurang lebih 600 juta ulasan wisatawan dari mancanegara (BPS Kota Batam dan PHRI Batam, 2019). *TripAdvisor* merupakan *website* wisata terbesar di dunia dengan kurang lebih 600 juta ulasan wisatawan dari mancanegara.

Alasan mengambil hotel sebagai objek penelitian mengingat perkembangan jumlah hotel sejak tahun 2015 sebanyak 184 hotel menjadi 197 hotel di tahun 2019 (BPS Kota Batam, 2019). Jumlah tenaga kerja yang bekerja di sektor perhotelan di Kota Batam juga terus mengalami perkembangan setiap tahunnya yang sampai sekarang mencapai angka 45.146 orang dimana jumlah tersebut merupakan jumlah tenaga kerja terbanyak kedua setelah industri (BPS Kota Batam, 2019).

Berdasarkan peringkat dari situs web resmi *TripAdvisor*, penelitian ini memperkecil ruang lingkup menjadi hotel berbintang 3 (BPS Kota Batam dan PHRI, 2019). Adapun alasan memilih hotel berbintang tiga tersebut adalah untuk meneliti apakah hotel berbintang tiga yang memiliki kualitas standar di Kota Batam tersebut dapat memberikan kepuasan pelatihan kepada karyawan serta memiliki tingkat niat berpindah yang rendah.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di hotel berbintang 3 di Batam. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*), dimana teknik penentuan sampel diambil dengan melakukan pertimbangan khusus, sehingga sampel tersebut menjadi layak. Dalam penelitian ini, sampel diambil dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh 330 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data sekunder yang didapatkan dari sumber hasil studi dan juga data primer, dimana data didapatkan langsung dari responden objek penelitian melalui pembagian kuesioner. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menyebarkan kuesioner ke karyawan yang bekerja di hotel yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian.

Terdapat dua jenis pertanyaan dalam penelitian ini. Yang pertama adalah pertanyaan karakteristik responden yang terdiri atas pertanyaan umum bertujuan untuk mengetahui identitas responden seperti jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan umur responden. Jenis kedua adalah pertanyaan analisis, dimana merupakan butir pertanyaan yang diajukan

terkait hubungan antara kepuasan pelatihan, perilaku warga organisasi, persepsi mendengarkan atasan dan niat berpindah.

### **Analisis Deskriptif**

Metode analisis deskriptif adalah prosedur yang bertujuan untuk memberikan uraian terhadap yang diteliti melalui sampel yang telah di kumpulkan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran dan persentasi karakteristik demografi responden. Demografi responden dalam penelitian ini ditinjau dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan nama perusahaan.

### **Model Persamaan Struktural**

Dikarenakan adanya variabel lain selain variabel dependen dan independen, yaitu variabel *mediating*, metode analisis data menggunakan *partial least squares-structural equation modeling* yang berfungsi seperti analisis regresi ganda dengan proses multi-tahap yang terdiri dari spesifikasi model dalam serta luar, pengumpulan dan pemeriksaan data, estimasi model aktual, dan evaluasi hasil analisis data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Hasil analisis deskriptif**

Berdasarkan jenis kelamin, responden yang terdiri dari responden laki- laki sebanyak 148 orang dan responden perempuan sebanyak 182 orang. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh responden berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan umur, terdapat sebanyak 123 responden berumur 20-25 tahun atau sebesar 37,3 %, sebanyak 112 responden umur 26-30 tahun atau sebesar 33,9 %, sebanyak 64 responden umur 31-35 tahun atau sebesar 19,4%, sebanyak 24 responden umur 36-40 tahun atau sebesar 7,3 %, dan sebanyak 7 responden umur 41-45 tahun atau sebesar 2,1%. Responden berdasarkan usia yang terbanyak adalah responden usia 20-25 tahun.

Berdasarkan tingkat pendidikan, terdapat 8 responden berpendidikan SMP atau 2.4 %, 175 responden berpendidikan SMA/SMK atau 53 % , 138 responden berpendidikan S1 atau 41.8 % , dan 9 responden berpendidikan S2 atau 2.7%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK. Dalam data lama kerja terdiri dari 1-5 tahun, 6-9 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Terdapat 285 atau 86.4 % responden dengan lama kerja, 1-5 tahun , dan 45 atau 13.6 % responden dengan lama kerja 6-9 tahun. Dapat disimpulkan bahwa data responden dengan lama kerja 1-5 tahun paling tinggi daripada data responden lainnya.

Berdasarkan nama hotel, responden pada I Hotel Baloi, Ibis Style Batam Nagoya, Da Vienna Boutique Hotel, Eska Hotel Batam, Swiss-Inn Batam, 89 Hotel, Gideon Hotel, Swiss-Bellin Batam, Batam City Hotel, Zia Boutique Hotel, The Evitel Batam berjumlah sama yaitu sebanyak 30 responden dari masing-masing hotel atau sebanyak 9.099%.

#### **Hasil uji *common method biases***

Berdasarkan hasil *Harman's Single factortested* untuk menguji tingkat metode *variance* dari data yang ada. Pada penelitian tersebut, nilai *variance* menunjukkan persentase sebesar 44.590% atau lebih kecil dari 50% yang mengartikan bahwa tidak

terjadi *common method bias*, artinya hasil dari penelitian ini dapat diandalkan dan tidak bias.

### Hasil uji validitas

Variabel dalam model dinyatakan *valid* dilihat dari *Average Variance Extracted* (AVE) dengan batas nilai minimum adalah 0,5. Hasil penelitian menunjukkan hasil uji validitas model penelitian yang telah *valid* dengan butir pertanyaan variabel yang nilainya lebih dari 0,5. Kepuasan pelatihan menunjukkan nilai AVE berada di atas 0,5 yaitu sebesar 0,718, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan pelatihan merupakan variabel yang *valid*. Persepsi mendengarkan atasan menunjukkan nilai AVE 0.652 berada di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan bahwa persepsi mendengarkan atasan merupakan variabel yang *valid*. Perilaku warga organisasi menunjukkan nilai AVE berada di atas 0,5 yaitu sebesar 0,583, sehingga dapat dinyatakan bahwa perilaku warga organisasi merupakan variabel yang *valid*. Niat berpindah menunjukkan nilai AVE 0.806 berada di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan bahwa niat berpindah merupakan variabel yang *valid*. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pengukuran yang digunakan dapat mengukur dan menjelaskan variabel-variabel tersebut.

### Hasil uji reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Sebuah variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil yang ada menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk kepuasan pelatihan sebesar 0,910, persepsi mendengarkan atasan sebesar 0,929, perilaku warga organisasi sebesar 0,918, dan niat berpindah sebesar 0,954. Dapat dinyatakan bahwa semua variabel memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar daripada 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan didalam penelitian ini dapat diandalkan dalam mengukur konstruk atau variabel yang sama secara konsisten dan akurat.

### Hasil uji model struktural tanpa mediasi

*Inner model* berfungsi untuk memprediksi hubungan antar variabel laten, baik hubungan yang bersifat langsung (*direct effect*) maupun hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi (*indirect effect*). Suatu hubungan dikatakan berpengaruh signifikan dengan tingkat signifikansi 0,05 jika memiliki nilai *T-statistics* menunjukkan nilai diatas 1,96 atau *P-values* dibawah 0.05.

### Hipotesis 1

Nilai *T-statistics* dan *P-Values* dari kepuasan pelatihan terhadap niat berpindah adalah sebesar 1.279 dan 0.201. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah, dikarenakan nilai tersebut tidak sesuai dengan syarat *T-statistics* dan *P-values* yang ditentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa puas tidaknya karyawan atas pelatihan yang diterimanya tidak mempengaruhi niatnya untuk keluar dari perusahaan tersebut.

### Hipotesis 2

Pengaruh faktor kepuasan pelatihan terhadap variabel perilaku warga organisasi dinyatakan signifikan dengan nilai *T-statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan nilai sebesar 6.436 dan 0.000. Nilai tersebut memenuhi syarat yang telah ditentukan yaitu lebih besar dari 1,96 untuk *T-Statistics* dan lebih kecil dari 0,05 untuk *P-Values*. Hal ini

menunjukkan bahwa ketika karyawan puas atas pelatihan yang diterimanya, membuat dirinya menjadi lebih terikat, memberikan produktifitas terbaiknya, dan akan menunjukkan perilaku positif didalam perusahaan.

### **Hipotesis 3**

Pengaruh perilaku warga organisasi dengan niat berpindah dinyatakan berpengaruh signifikan dengan nilai *T-statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan nilai sebesar 4.645 dan 0.000. Nilai tersebut memenuhi syarat yang telah ditentukan yaitu lebih besar dari 1,96 untuk *T-Statistics* dan lebih kecil dari 0,05 untuk *P-Values*. Artinya ketika seorang karyawan merasa dirinya bagian dari perusahaan dan menunjukkan perilaku positifnya kepada perusahaan otomatis akan memperkecil niat berpindah untuk keluar dari perusahaan tersebut dan begitu juga sebaliknya.

### **Hipotesis 4**

Pengaruh persepsi mendengarkan atasan dengan niat berpindah dinyatakan berpengaruh signifikan dengan nilai *T-statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan nilai sebesar 2.307 dan 0.021. Nilai tersebut memenuhi syarat yang telah ditentukan yaitu lebih besar dari 1,96 untuk *T-Statistics* dan lebih kecil dari 0,05 untuk *P-Values*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika atasan bersikap aktif dan terbuka dalam mendengarkan pendapat, ide, dan masalah karyawan maka niat berpindah untuk keluar dari perusahaan tersebut tidak akan terjadi, dan begitu juga sebaliknya.

### **Hipotesis 5**

Pengaruh persepsi mendengarkan atasan dengan perilaku warga organisasi dinyatakan berpengaruh signifikan dengan nilai *T-statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan nilai sebesar 6.766 dan 0.000. Nilai tersebut memenuhi syarat yang telah ditentukan yaitu lebih besar dari 1,96 untuk *T-Statistics* dan lebih kecil dari 0,05 untuk *P-Values*. Artinya ketika atasan bersikap aktif dan terbuka dalam mendengarkan pendapat, ide, dan masalah karyawan maka hal ini akan membuat karyawan tersebut senang bekerja di perusahaan dan akan menunjukkan lebih banyak perilaku positifnya.

### **Hasil Uji R Square**

Besanya nilai *R-Square* kepuasan pelatihan dan persepsi mendengarkan atasan terhadap perilaku warga organisasi adalah sebesar 0.489 (48,9%) , Yang artinya variabel independen dapat menjelaskan variabel mediasi sebesar 48,9%, sisanya 51,1% di jelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

Pengaruh kepuasan pelatihan, persepsi mendengarkan atasan dan perilaku warga organisasi terhadap niat berpindah adalah sebesar 0.255 (25,5%). Yang artinya variabel independen dan mediasi dapat menjelaskan variabel dependen sebesar 25,5%, sisa 74,5% di jelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Hal ini berarti bahwa masih banyak variabel lain yang lebih mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari sebuah perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus lebih banyak mempertimbangkan faktor lainnya.

### **Hasil Uji Quality Index**

Nilai *GoF* dikatakan lemah jika nilai menunjukkan angka 0,1 atau lebih. Nilai *GoF* dikatakan menengah, jika nilai menunjukkan angka 0,25 atau lebih dan Nilai *GoF* dikatakan baik, jika nilai menunjukkan angka sebesar 0,36 atau lebih. Berdasarkan rumus

tersebut, dapat diketahui bahwa *Average of Communalities Index* didapatkan dari rata-rata nilai *AVE*, dengan persamaan sebagai berikut:

$$\overline{Com} = \frac{0,718 + 0,652 + 0,583 + 0,806}{4} = 0,68975$$

Untuk mendapatkan hasil *Average of R-Square* dapat dengan mencari rata-rata nilai *R-Square* dengan persamaan berikut:

$$\overline{R^2} = \frac{0,489 + 0,255}{2} = 0,372$$

Persamaan *GoF Index* adalah sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{\overline{Com} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0,6897 \times 0,372} = \sqrt{0,257} = 0,507$$

Nilai *GoF Index* sebesar 0,507 yang berarti model yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan baik karena melewati batas nilai *GoF* sebesar 0,36 atau lebih. Hal ini berarti bahwa antara model dan variabel yang diteliti dan telah di uji cukup cocok dengan data yang diamati.

## Pembahasan

### **Pengaruh kepuasan pelatihan terhadap niat berpindah karyawan**

Kepuasan pelatihan kurang mendukung niat berpindah karyawan keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Memon, *et al* (2017). Adapun faktor kepuasan pelatihan kurang mendukung terhadap niat berpindah, antara lain, minat seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan dipengaruhi oleh banyak hal, minat karyawan untuk berpindah tidak hanya selalu dipengaruhi oleh faktor psikis seperti kepuasan kerja, kepuasan akan pelatihan, tetapi dapat juga didukung oleh faktor materi seperti gaji dan bonus.

### **Pengaruh kepuasan pelatihan terhadap perilaku warga organisasi karyawan**

Kepuasan pelatihan mendukung perilaku warga organisasi karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Memon *et al.* (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan karyawan menimbulkan perasaan puas karyawan kepada perusahaan, dimana karyawan akan merasa diberikan ilmu yang cukup untuk menyelesaikan tugas mereka di perusahaan. Dengan adanya perasaan puas dan dihargai tersebut, karyawan cenderung akan menimbulkan sikap perilaku warga organisasi, dimana para karyawan akan memiliki sikap toleransi yang lebih tinggi dan rela membantu sesama rekan kerja, walaupun tugas tersebut tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan para karyawan.

### **Pengaruh perilaku warga organisasi terhadap niat berpindah karyawan**

Perilaku warga organisasi mendukung niat berpindah karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Memon *et al.* (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki sikap perilaku warga organisasi cenderung memiliki tingkat toleransi yang tinggi dan senang mendedikasikan dirinya kepada perusahaan yang akan mendukung kepada tingkat niat berpindah yang rendah.

### **Pengaruh persepsi mendengarkan atasan terhadap niat berpindah karyawan**

Persepsi mendengarkan atasan mendukung niat berpindah karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Lloyd *et al.* (2014). Jika karyawan merasa dihargai dan didengarkan oleh atasannya, maka niat karyawan untuk berpindah dari perusahaan akan berkurang dikarenakan para karyawan merasa senang dan puas bekerja di perusahaan dengan hubungan kerja yang baik.

### **Pengaruh persepsi mendengarkan atasan mendukung perilaku warga organisasi karyawan**

Persepsi mendengarkan atasan mendukung perilaku warga organisasi karyawan. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Lloyd *et al.* (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan merasa dihargai oleh atasan, maka karyawan akan cenderung menimbulkan sikap perilaku warga organisasi, seperti karyawan akan rela memberikan waktu untuk membantu rekan kerja lainnya, walaupun tugas tersebut bukan merupakan deskripsi pekerjaannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; 1) Kepuasan pelatihan kurang mendukung niat berpindah karyawan keluar dari perusahaan; 2) Kepuasan pelatihan mendukung perilaku warga organisasi karyawan; 3) Perilaku warga organisasi mendukung niat berpindah; 4) Persepsi mendengarkan atasan mendukung niat berpindah karyawan; 5) Persepsi mendengarkan atasan mendukung perilaku warga organisasi karyawan.

### **Saran**

Beberapa saran dan rekomendasi yang diberikan kepada penelitian yang akan datang yaitu; 1) Perilaku warga organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah karyawan keluar dari perusahaan. Manajemen Hotel perlu memberikan kondisi kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menumbuhkan perilaku warga organisasi yang lebih baik dengan atasan dan rekan kerjanya. Selain itu, karyawan perlu diajak untuk peduli dan memberikan gagasan untuk perkembangan organisasi seperti menghadiri rapat, diskusi dan yang lain sehingga karyawan tidak memiliki niat berpindah yang tinggi dikarenakan mereka akan merasa adanya rasa kekeluargaan dan dibutuhkan oleh organisasi; 2) Persepsi mendengarkan atasan mendukung niat berpindah karyawan keluar dari perusahaan. Manajemen Hotel perlu peduli terhadap karyawan dan membuat karyawan merasa nyaman untuk berbicara secara terbuka. Jika karyawan merasa atasan memahami perasaan mereka dan tidak menghakimi mereka, maka karyawan juga tidak akan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abidin, N. A. Z., Osman, M. H., & Mohamed, R. (2021). The Influence of Training Satisfaction on Organizational Citizenship Behavioural: A Study of Private Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 410-422. doi: 10.6007/ijarbss/v11-i2/8302.

- Ahmad, K. Z. (2011). The Association between Training and Organizational Citizenship Behavior in the Digital World. *Communications of the IBIMA*. <https://doi.org/10.5171/2011.448699>.
- Ahmad, S. (2010). Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Niat berpindahs of Call Center Personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585–591. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>.
- Ahmed, N. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4), 99–106.
- Alhammad, O., Alharbi, A. M., Alqahtani, F. M., & Almutairi, F. H. (2021). The impact of training satisfaction on employee niat berpindah: A study of private sector organizations in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 16(1), 193-205. doi: 10.5539/ijbm.v16n1p193.
- Ali, K., McWilliams, J., & Dick, V. (2011). Implementation On Leader-Member Exchange Theory And Factor Of Employee Wellbeing To Predict Employee Intention To Quit. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4(12), 197–214. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874>.
- Alvi, A. K., Zarish, H. M., & Bilal, R. (n.d.). (2016). The Impact Of Employee Training On Commitment And OCB: Evidence From FMCGs In Lahore, Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, (1), 105–115. ISSN: 1019-8180.
- Benjamin, A. (2012). The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks ' Employees in Nigeria. *Journal of Management and Sustainability*. 2(2), 54–68. <https://doi.org/10.5539/jms.v2n2p54>.
- Biswas, S. (2010). Relationship between Psychological Climate and Niat berpindahs and its Impact on Organisational Effectiveness : A study in Indian Organisations. *IIMB Management Review*, 22(3), 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.04.013>.
- Bourdeau, L. (2010). Support , Trust , Satisfaction , Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level A social Exchange Approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41–58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>.
- Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Niat berpindah : The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>.
- Han, G. H., & Jekel, M. (2011). The Mediating Role of Job Satisfaction between Leader-Member Exchange and Niat berpindahs. *Journal of Nursing Management*, 41–49. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01184.x>
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2016). Job Satisfaction and Niat berpindah in China : the Moderating Effects of Job Alternatives and Policy Support. *Chinese Management Studies*, 689-706. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is Employee's Niat berpindah Driven by Organization Commitment and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality and Technology Management*, VIII(Ii), 1–10.
- Juhdi, N., Pa, F., Milah, R., & Hansaram, K. (2013). Turnover Intention: the Mediating Roles of Organizational Commitment and Organizational Engagement in a Selected Region in Malaysia. *The International Journal of Human HR Practices*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>.
- Jung, H., Kang, A., Gatling, A., & Kim, J. S. (2014). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment , Career Satisfaction , and Niat berpindah for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality &*

- Tourism*. 37–41. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>.
- Kılıç, F., Şentürk, M. G., & Kızılkaya, E. S. (2021). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Niat berpindah: A Study of Public Sector Employees in Turkey. *Journal of Business Research-Turk*, 13(1), 246-264. doi:10.20491/isarder.2021.1202.2.
- Liu, W., Zhang, Y., & Chen, Y. (2021). The Effect of Perceived Supervisor Listening on Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 12, 616853. doi: 10.3389/fpsyg.2021.616853.
- Liu, W., Zhang, Y., & Chen, Y. (2021). The Effect of Perceived Supervisor Listening on Turnover Intention: A Study on the Moderating Role of Emotional Exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 12, 632341. doi: 10.3389/fpsyg.2021.632341.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2014). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>.
- Malik, F. O., Qaisar, A., Talat, M. K., Khalil-Ur-Rehman, M., & Aamer, W. (2011). Perceived Investment in Employee Development and Turnover Intention: A Social Exchange Perspective. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1904-1914. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1024>.
- Memon, M. A., Sallaeh, R., & Ting, H. (2017). The Relationship between, Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, and Turnover Intention. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*. <https://doi.org/10.1007/joep-03-2017-0025>.
- Saeed, I., & Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>.
- Tumwesigye, G. (2010). The Relationship between Perceived Organisational Support and Turnover Intention in a Developing Country: The Mediating Role of Organisational Commitment. *African Journal of Business Management*, 942–952. ISSN 1993-8233.
- Valentine, S., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 353–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>.
- Wong, Y., Wong, C., & Ngo, H. (2015). The Effects of Trust in Organisation and Perceived Organisational Support on Organisational Citizenship Behaviour: a Test of Three Competing Models. *The International Journal of Human Resources*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610966>.
- Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T. (2011). Customer Participation and Citizenship Behavioral in Fluences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention. *Journal of Business Research*, 64, 87–95.

