

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *TURNOVER INTENTION*  
KARYAWAN HOTEL KAJANE MUA UBUD**

**Fahrizal<sup>1</sup>  
I Wayan Mudiarta Utama<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali - Indonesia  
e-mail: fahrizalarik13@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional serta untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional terhadap *Turnover intention* pada Hotel Kajane Mua Ubud. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Hotel Kajane Mua Ubud, dengan jumlah sampel sebanyak 49 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Implikasi yang dapat terjadi dari penelitian ini yaitu pihak hotel dapat menciptakan hubungan tenaga kerja yang positif baik antara atasan dengan karyawan maupun antara sesama karyawan. Pimpinan perusahaan harus membuat situasi dalam perusahaan terasa nyaman mungkin. Beban kerja disesuaikan dengan kapasitas kerja individu, sehingga persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi dapat terwujud dan *turnover intention* dapat diminimalisir

**Kata Kunci :** persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasional, *turnover intention*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of the perception of organizational support to organizational commitment as well as to determine the effect of perceived organizational support and organizational commitment to turnover intention at the Hotel Kajane Mua Ubud. This research was conducted on the employees of Hotel Kajane Mua Ubud, with a total sample of 49 people. The analysis technique used is path analysis (path analysis). The results showed that the perception of organizational support significant negative effect on turnover intention. Second, the perception of organizational support positive and significant impact on organizational commitment. Third, organizational commitment and significant negative effect on turnover intention. The implications that may occur from this research that the hotel can create a positive labor relations between employers and employees and among employees. Second, the company leaders must make the situation in the company feel as comfortable as possible. Third, workload balancing with the working capacity of the individual, so that the perception of organizational support and commitment can be realized oganisasi and turnover intention can be minimized*

**Keywords :** *perceived organizational support, organizational commitment, turnover intention*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) menentukan keefektifan suatu organisasi karena sumber daya manusia merupakan aspek krusial. Sebuah perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang unggul, produktif dan berkompeten, maka perusahaan perlu untuk mempertahankannya. Hal ini menyangkut banyaknya perusahaan yang memiliki masalah *turnover intention*. *Turnover intention* menurut Harnoto (2002:2) adalah kadar atau intensitas dari keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dan banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Pergantian SDM terlalu tinggi akan menyebabkan biaya tambahan pada penarikan dan pelatihan, menurunnya produktivitas serta merusak moral tenaga kerja pada karyawan perusahaan (Ardana dkk., 2012:53). Menurut Handaru (2012) dari hasil penelitiannya, *turnover intention* akan menimbulkan dampak yang negatif untuk perusahaan, seperti menambahkan biaya sumber daya manusia dan menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja. Ikemefuna (2012) mengungkapkan bahwa akan menimbulkan berbagai potensi biaya bagi perusahaan apabila perputaran karyawan tidak dapat dikelola dengan baik. Hal ini menjadi aspek penting oleh pimpinan atau pihak manajemen untuk diperhatikan, agar karyawan tetap bertahan dalam perusahaan.

Perusahaan perlu memiliki komitmen organisasional, karena untuk mempertahankan karyawan komitmen organisasional merupakan faktor penting di dalam mencapai tujuan organisasi. Peran dari anggota organisasi sangat penting

dalam memajukan dan membantu organisasi di dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi akan terpenuhi apabila setiap anggota yang ada di dalam organisasi dapat memberikan kontribusi yang positif sehingga akan berdampak pada tercapainya tujuan bersama. Tobing (2009) mendefinisikan komitmen merupakan kondisi yang menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi individu dalam memutuskan untuk tetap bersama organisasi atau meninggalkannya. Menurut Suwardi dan Utomo (2011), komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Tumwesigye (2010) menyatakan bahwa untuk dapat mengurangi *turnover intention*, perusahaan perlu adanya komitmen organisasi sebagai pedoman untuk dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Karyawan yang memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Indikasi dari rendahnya komitmen karyawan dalam organisasi dapat ditinjau dari tingkat keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi dari hari ke hari.

Persepsi dukungan organisasi adalah suatu yang dinilai oleh karyawan sebagai anggapan kebutuhan emosi sosial, memberikan indikasi dari kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja karyawan, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi dalam menyiapkan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang efektif (Fuller *et al.*, 2003). Tumwesigye

(2010) menyebutkan komitmen organisasional dapat tercipta karena adanya persepsi dukungan organisasi. Darmawan (2013;146) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi fokus pada perlakuan yang menguntungkan karyawan dan keterlibatan karyawan dalam hubungan timbal balik dengan organisasi. Persepsi dukungan organisasi adalah salah satu kunci dalam membangun komitmen. Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan, hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Komitmen ini yang nantinya dapat mengurangi *turnover intention* pada organisasi.

Hotel Kajane Mua merupakan salah satu hotel di Ubud, Gianyar, Bali. bergerak dalam bidang jasa pelayanan seperti jasa menyewakan kamar, pelayanan spa dan kolam renang. Hotel Kajane Mua dapat terus berkembang dan maju karena adanya dukungan semangat dan kerjasama yang baik antara pemilik, manajemen dan karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki kualitas pelayanan yang baik dan profesional sangat dituntut dalam peningkatan mutu pelayanan. Namun di dalam menjalankan usahanya, Hotel Kajane Mua

mengalami masalah *turnover intention* karyawan yang diakibatkan karena berbagai faktor. Indikasi *turnover intention* yang tinggi tersebut dapat dilihat dari jumlah karyawan yang keluar selama 4 tahun terakhir yakni tahun 2013 sampai dengan 2016, rata-rata karyawan yang keluar mencapai 13,7 persen, yang melebihi standar 10 persen.

Standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada setiap perusahaan berbeda-beda. Standar turnover karyawan yang normal adalah 10% namun angka tersebut kini dianggap dikesankan terlalu kecil mengingat angkatan kerja baru begitu mudah beralih tempat kerja (Adriyanto, 2014 ). Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : pertama, bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*? Kedua, bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional? Ketiga, bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah : 1) untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*. 2) Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional. 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover Intention*.

Semua perusahaan pernah diwarnai oleh *turnover* para karyawannya. Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian, *turnover intention*

adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane, 1994, dalam Witasari,2009). Sedangkan menurut Harnoto (2002:2) menyatakan: “*Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.” Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa *turnover intention* pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan.

Adekola (2012) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Status pekerjaan (penuh waktu atau paruh waktu) menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang bekerja dengan paruh waktu memiliki komitmen yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan penuh waktu. Komitmen organisasional dapat dilihat dari sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan suatu organisasi. Komitmen merupakan faktor pendorong yang kuat untuk mempertahankan kenggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011).

Komitmen Organisasional dianggap sebagai indikator yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila karyawan dapat berperilaku positif terhadap diri mereka sendiri dan organisasi, melalui kejelasan tujuan, menentukan peran karyawan, pemberdayaan karyawan, otonomi di tempat kerja, kepuasan kerja dan iklim kerja yang positif akan dapat mendorong prestasi, kreativitas dan kemampuan karyawan sehingga

karyawan dapat bersikap positif terhadap organisasi (Arabiyat *et al.*, 2011). Kartika dkk. (2014) menambahkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu ikatan dan sikap loyalitas yang dimiliki karyawan untuk melibatkan diri secara aktif dalam organisasi demi kemajuan organisasi.

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986 ). *Perceived organizational support* yang meningkat dapat membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya (Eisenberger *et al.*, 2001). Pengalaman kerja yang positif dapat menciptakan karyawan dengan tingkat *Perceived organizational support* yang baik pula (Gupta *et al.*, 2010). Tidak semua organisasi bisa dan mampu memberikan dukungan kepada karyawan secara penuh, maka dari itu muncullah solusi salah satunya dengan peningkatan kemampuan kerja dimana dapat meminimalisir timbulnya *Perceived organizational support* yang rendah dari karyawan, yang berdampak pada keinginan karyawan untuk meninggalkan (Yahya *et al.*, 2012). Penyediaan dukungan organisasi kepada karyawan cenderung menghasilkan perasaan bertanggung jawab terhadap organisasi, memperkuat ikatan antara atasan dan karyawan, yang pada gilirannya, meningkatkan perasaan kewajiban untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (Newman *et al.*, 2015).

Perryer *et al.* (2010) mengatakan POS (*Perceived organizational support*) atau persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan Gunalan *et al.* (2013) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Ariani (2011) mengatakan bahwa pada dasarnya *perceived organizational support* yang tinggi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan *turnover intention* yang rendah. Penelitian lain dari Newman *et al.* (2015) yang berjudul *The Effects of Perceived organizational support, Perceived Supervisor Support and Intra-organizational Network Resources on Turnover Intention* (studi pada karyawan perusahaan multinasional di China) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dengan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Maningo (2010) yang berjudul *Impact of Moral Distress, Percieved Organizational Support on Intent to Turnover* (studi pada perawat *oncology* di *United States*) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang negatif antara persepsi dukungan organisasi dan *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal-Gupta *et al.* (2010) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dari adanya persepsi dukungan organisasi



karyawan sehingga karyawan berkeyakinan tentang nilainya dalam berorganisasi sehingga berdampak dapat memberikan kontribusi untuk organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fernandes *et al.* (2014) yang berjudul *Perceived organizational support And Its Influence over Affective Organizational Commitment : The Role Of Leadership* di perusahaan swasta dan non-pemerintah di Brazil menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Tumwesigye (2010) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Eisenberger *et al.* (2001) dalam penelitiannya menemukan bahwa POS (*Perceived organizational support*) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

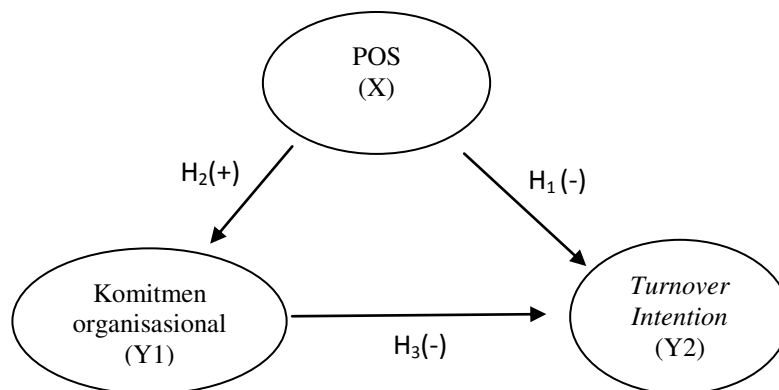
H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang positif antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasioal.

Komitmen organisasi pada perusahaan mencegah terjadinya *Turnover Intention* yang tidak diinginkan (Handaru, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Bakri *et al.* (2015) yang berjudul *The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention of Bankers of KPK, Pakistan: The Mediator Role of Organizational Commitment* menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Penelitian yang dilakukan oleh Yücel (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Menurut Sidartha dan Margaretha (2011) terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Aydogdu *et al.* (2011) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang negatif antara komitmen organisasional dan *turnover intention*.

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Adapun kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Model Kerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Hotel Kajane Mua yang beralamat di Jalan Monkey Forest, Ubud – Bali. Pemilihan lokasi penelitian atas dasar pertimbangan *turnover intention* dengan melihat data yang telah diperoleh sehingga muncul keinginan untuk mengetahui masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan tersebut. Obyek penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasional, dan *turnover intention*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 49 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari populasi sebanyak 49 karyawan dengan teknik sampling memakai sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Kajane Mua di Ubud, Gianyar, Bali. Hotel Kajane Mua ini dapat terus berkembang dan maju karena adanya dukungan semangat dan kerjasama yang baik antara pemilik, manajemen dan karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki kualitas pelayanan yang baik dan profesional sangat dituntut dalam peningkatan mutu dari Hotel Kajane Mua.

Berdasarkan hasil penelitian, didapat sebuah Gambaran tentang karakteristik responden. Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah responden karyawan Hotel Kajane Mua Ubud, dominan berjenis kelamin laki laki sebanyak 33 orang dengan persentase 67,35 persen dari total jumlah responden. Jumlah karyawan perempuan sebanyak 16 orang dengan persentase 32,65 persen dari total jumlah responden. Karakteristik responden berdasarkan umur menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 25 sampai 32 tahun sebanyak 22 orang dengan persentase 44,89 persen dari jumlah responden. Karyawan yang berusia 17 sampai 24 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase 26,54 persen. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, menunjukkan bahwa karyawan Hotel Kajane Mua Ubud dominan memiliki jenjang pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 6,12 persen, Diploma sebanyak 46,94 persen dan SLTA/SMA sebanyak 46,94 persen.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	Laki – laki	33	67,35
2.	Perempuan	16	32,65
	Jumlah	49	100
<b>Tingkat Umur (Tahun)</b>			
1.	17-24	13	26,54
2.	25-32	22	44,89
3.	≥ 33	14	28,57
	Jumlah	49	100
<b>Tingkat Pendidikan</b>			
1.	SLTA/SMA	23	46,94
2.	Diploma	23	46,94
3.	Sarjana	3	6,12
	Jumlah	49	100

*Sumber:* Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi	Keterangan
1	Persepsi Dukungan Organisasi (X)	X <sub>1</sub>	0,522	Valid
		X <sub>2</sub>	0,704	Valid
		X <sub>3</sub>	0,427	Valid
		X <sub>4</sub>	0,694	Valid
		X <sub>5</sub>	0,578	Valid
		X <sub>6</sub>	0,616	Valid
		X <sub>7</sub>	0,540	Valid
2	Komitmen Organisasional (Y1)	Y <sub>1,1</sub>	0,719	Valid
		Y <sub>1,2</sub>	0,642	Valid
		Y <sub>1,3</sub>	0,721	Valid
		Y <sub>1,4</sub>	0,678	Valid
		Y <sub>1,5</sub>	0,555	Valid
3	Turnover Intention (Y2)	Y <sub>2,1</sub>	0,606	Valid
		Y <sub>2,2</sub>	0,609	Valid
		Y <sub>2,3</sub>	0,761	Valid
		Y <sub>2,4</sub>	0,609	Valid
		Y <sub>2,5</sub>	0,429	Valid

*Sumber :* Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Suatu instrument dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Tabel 2 menyajikan hasil uji validitas instrumen penelitian.

Hasil dari uji validitas penelitian dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid.

Suatu instrument dikatakan reliabel, jika instrument tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,60. Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Persepsi Dukungan Organisasi (X)	0,735	Reliabel
2	Komitmen Organisasional (Y1)	0,760	Reliabel
3	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	0,736	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Variabel persepsi dukungan organisasi diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan yang berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Tabel 4 menunjukkan bahwa total rata-rata skor penilaian responden mengenai variabel persepsi dukungan organisasi adalah sebesar 3,81.

Hal ini berarti bahwa secara keseluruhan responden memiliki persepsi dukungan organisasi yang baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Perusahaan menghargai kontribusi saya” memiliki rata-rata sebesar 4,06. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menghargai kontribusi karyawan sehingga dapat mewujudkan persepsi dukungan organisasi yang baik pada karyawan.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel**  
**Persepsi Dukungan Organisasi**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Perusahaan menghargai kontribusi saya.	-	4,1	14,3	53,1	28,6	4,06	Baik
2	Organisasi sudah cukup memberi kemampuan kerja ekstra terhadap pekerjaan saya	-	6,1	16,3	71,4	6,1	3,78	Baik
3	Organisasi akan menanggapi dengan baik jika saya memiliki keluhan.	-	18,4	28,6	4,9	8,2	3,43	Baik
4	Organisasi akan memberikan bantuan bila saya menghadapi kesulitan.	-	10,2	36,7	42,9	10,2	3,53	Baik
5	Organisasi peduli dengan kesejahteraan	-	8,2	18,4	46,9	26,5	3,92	Baik
6	Organisasi akan lebih perhatian apabila saya bekerja dengan baik	-	6,1	20,4	49,0	24,5	3,92	Baik
7	Apabila saya telah mencapai target maka organisasi akan menunjukkan prestasi saya	-	6,1	14,3	51,0	28,6	4,02	Baik
Total Rata-Rata Skor Persepsi Dukungan Organisasi							3,81	Baik

*Sumber:* Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi yang dirasakan karyawan. Tanggapan responden secara rinci dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 menunjukkan bahwa total rata-rata skor penilaian responden mengenai variabel komitmen organisasional adalah sebesar 3,83. Hal ini berarti

bahwa secara keseluruhan responden memiliki komitmen organisasional yang baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Keinginan untuk tinggal dalam organisasi karena tanggung jawab” memiliki rata-rata sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya ingin bekerja secara maksimal untuk mencapai target perusahaan.	-	4,1	16,3	71,4	8,2	3,84	Baik
2	Keinginan untuk tinggal dalam organisasi karena tanggung jawab	-	2,0	14,3	71,4	12,2	3,94	Baik
3	Saya tidak ingin keluar dari perusahaan saya ini	-	6,1	40,8	42,9	10,2	3,57	Baik
4	Saya merasa semangat bekerja di perusahaan ini	-	6,1	28,6	36,7	28,6	3,88	Baik
5	Perasaan terikat secara emosional dalam organisasi	-	6,1	20,4	49,0	24,5	3,92	Baik
Total Rata-Rata Skor Komitmen Organisasional							3,83	Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Variabel *turnover intention* diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang berhubungan dengan intensi keluar yang sering dirasakan karyawan. Jawaban responden pada variabel *turnover intention* dikonversikan terbalik karena *turnover intention* dihipotesiskan memiliki pengaruh yang berbanding terbalik atau negatif. Tanggapan responden secara rinci dapat dilihat pada Tabel 6

Hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 6 menunjukkan skor rata-rata *turnover intention* adalah 2,09. Hal ini berarti bahwa secara keseluruhan responden memiliki intensitas keluar yang tinggi. Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Saya sering berfikir untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja” memiliki rata-rata sebesar 1,90. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian

besar responden masih memiliki keinginan bekerja di tempat lain dan ingin keluar dari Hotel Kajane Mua Ubud.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Turnover Intention***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya sering berfikir untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja.	32,7	49,0	14,3	4,1	-	1,90	Tinggi
2	Saya merasa kurang cocok berada di perusahaan ini.	18,4	55,1	24,5	2,0	-	2,10	Tinggi
3	Saya mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja	26,5	46,9	20,4	6,1	-	2,06	Tinggi
4	Saya akan mencari pekerjaan lain di tahun depan	22,4	32,7	36,7	8,2	-	2,31	Tinggi
5	Saya akan mengevaluasi untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain	26,5	46,9	18,4	8,2	-	2,08	Tinggi
Total Rata-Rata Skor <i>Turnover Intention</i>							2,09	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

### Hasil Analisis Jalur

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*), dimana analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara 2 atau lebih variabel. Hasil uji analisis jalur dipaparkan dalam Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Jalur 1**

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. error	Beta		
(Constant)	6.225	2.139		2.911	.005
Persepsi Dukungan Organisasi	.485	.080	.664	6.086	.000
$R_1^2$	: 0,441				
F Hitung	: 37,034				
Signifikansi F	: 0,000				

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 7, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :



$$Y_1 = \beta_1 X + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_1 = 0,485 X + e_1$$

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Jalur 2**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. error	Beta		
(Constant)	27.171	2.133		12.741	.000
Persepsi Dukungan Organisasi	-.339	.098	-.446	-3.470	.001
Komitmen Organisasional	-.401	.134	-.385	-2.998	.004

R<sub>2</sub><sup>2</sup> : 0,575  
 F Hitung : 31,147  
 Signifikansi F : 0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 8 , maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y_2 = -0,339 X - 0,401 Y_1 + e_2$$

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut :

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2} \dots\dots\dots (3)$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,441} = 0,747$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,575} = 0,652$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pei), didapatkan hasil pengaruh error (Pe<sub>1</sub>) sebesar 0,747 dan pengaruh error (Pe<sub>2</sub>) sebesar 0,652. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

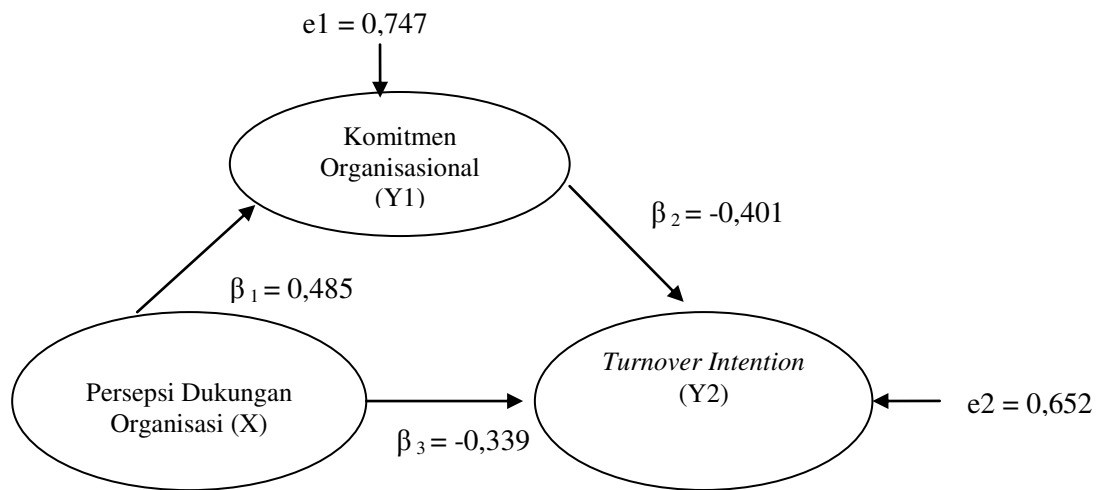
$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \dots\dots\dots (4)$$

$$= 1 - (0,747)^2 (0,652)^2$$

$$= 1 - (0,558) (0,425)$$

$$= 1 - 0,237 = 0,763$$

Nilai determinasi total sebesar 0,763 mempunyai arti bahwa sebesar 76,3% variasi turnover intention dipengaruhi oleh variasi persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya sebesar 23,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.



**Gambar 2. Validasi Model Diagram Jalur Akhir**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variable dapat di lihat pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Persepsi Dukungan Organisasi (X), Komitmen Organisasional (Y1), dan Turnover Intention (Y2)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional (Y1) ( $\beta_1 \times \beta_3$ )	Pengaruh Total	Sig.
X → Y1	0,485	-	0,485	0,000
X → Y2	-0,339	-0,194	-0,533	0,001
Y1 → Y2	-0,401	-	-0,401	0,004

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian, 2017

Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,485 dengan nilai signifikansi 0,000. Pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap *turnover intention* sebesar -0,401 dengan nilai signifikansi 0,004. Pengaruh langsung variable persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* sebesar -0,339, sedangkan pengaruh tidak langsung variable persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,194. Jadi pengaruh total variable persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional adalah sebesar -0,533 dengan nilai signifikansi 0,001.

### Hasil Uji Sobel

Untuk menguji signifikansi peran mediasi variabel komitmen organisasional digunakan rumus Sobel. Berdasarkan diagram jalur pengaruh tidak langsung tersebut, Rumus uji Sobel (Baron dan Kenny, 1986) sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}} \dots\dots\dots(5)$$

Keterangan :

a = 0,485 jalur X terhadap Y1

S<sub>a</sub> = 0,080 standar error koefisien a

b = -0,401 jalur Y1 terhadap Y2

S<sub>b</sub> = 0,134 standar error koefisien b

Berdasarkan rumus tersebut, jadi dapat diketahui besarnya standar *error* tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{(0,485)(-0,401)}{\sqrt{(-0,401)^2(0,080)^2 + (0,485)^2(0,134)^2 + (0,080)^2(0,134)^2}}$$

$$Z = \frac{-0,194485}{\sqrt{0,00103 + 0,00422 + 0,00011}}$$

$$Z = -2,654723$$

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Sobel**

Nilai Z	Sig.
<b>-2,654</b>	<b>0,000</b>

*Sumber* : Hasil pengolahan data penelitian, 2017

Dari hasil perhitungan didapatkan perbandingan nilai z hitung sebesar  $-2,6547 < z$  tabel sebesar 1,96, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya variabel mediator yakni komitmen organisasional dinilai secara negatif signifikan memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention*.**

Persepsi dukungan organisasi yang meningkat dapat membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya (Eisenberger *et al.*, 2001). Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* ( $H_1$  diterima). Artinya persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti bahwa persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Perryer *et al.* (2010) yang mengatakan bahwa POS (*Perceived Organizational Support*) atau persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh

negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan Ariani (2011) juga memperoleh hasil bahwa pada dasarnya *perceived organizational support* yang tinggi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan *turnover intention* yang rendah. Penelitian lain dari Newman *et al.* (2015) juga mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dengan *Turnover Intention*. Penelitian serupa oleh Maningo (2010) yang berjudul *Impact of Moral Distress, Percieved Organizational Support on Intent to Turnover* (studi pada perawat *oncology* di *United States*) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan dan sikap loyalitas yang dimiliki karyawan untuk melibatkan diri secara aktif dalam organisasi demi kemajuan organisasi (Kartika dkk., 2014). Hasil pengujian penelitian ini menemukan pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional (H2 diterima). Artinya persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung meningkatkan komitmen organisasi karyawan sehingga dapat membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dawley *et al.* (2008) yang mengemukakan bahwa POS (*Perceived organizational support*) memiliki keterkaitan sangat kuat terhadap komitmen organisasi. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Aggarwal-Gupta *et al.* (2010) memperoleh hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dari adanya persepsi dukungan organisasi karyawan sehingga karyawan berkeyakinan tentang nilainya dalam berorganisasi sehingga berdampak dapat memberikan kontribusi untuk organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fernandes *et al.* (2014) juga menemukan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Tumwesigye (2010) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Demikian juga dengan Eisenberger *et al.* (2001) dalam penelitiannya menemukan bahwa POS (*Perceived organizational support*) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*.**

Komitmen organisasi pada perusahaan mencegah terjadinya *turnover intention* yang tidak diinginkan (Handaru, 2012). Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis, ditemukan pengaruh yang negatif dan signifikan antara variabel komitmen organisasional terhadap *turnover intention* (H3 diterima). Artinya semakin besar komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka semakin rendah intensitas *turnover* dari karyawan hotel. Komitmen organisasi yang tinggi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakri *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Yücel (2012) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Menurut Sidartha dan Margaretha (2011) terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Aydogdu *et al.* (2011) yang meneliti 100 karyawan bagian produksi dan 82 karyawan bagian *service provider* di perusahaan besar di Istanbul, Turki, menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan:

1) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Artinya, semakin meningkat persepsi dukungan organisasi maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. 2) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi. Persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung meningkatkan komitmen organisasi karyawan sehingga dapat membuat karyawan merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi dan peduli terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan. 3) Komitmen organisasi berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin besar komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka semakin rendah *turnover intention* dari karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Saran Bagi Pihak Pimpinan Organisasi untuk meminimalisir timbulnya *perceived organizational support* yang rendah dari karyawan, yaitu sebaiknya menciptakan hubungan tenaga kerja yang positif baik antara atasan dengan karyawan maupun antara sesama karyawan. Manajemen disarankan menyelenggarakan diklat pengembangan diri bagi para supervisor atau pengelola dengan manajer untuk meningkatkan kemampuan kerja. 2) Sebaiknya pimpinan perusahaan membuat situasi dalam perusahaan terasa nyaman mungkin agar karyawan merasa nyaman bekerja dan membuat karyawan merasa menjadi bagian keluarga perusahaan tersebut. Rasa kekeluargaan yang tercipta akan membuat karyawan lebih baik dalam bekerja dan memberikan hasil yang bagus dalam bekerja. 3) Menciptakan hubungan tenaga kerja yang positif baik antara atasan dengan karyawan maupun antara sesama karyawan. Manajemen disarankan menyelenggarakan diklat pengembangan diri bagi para supervisor atau pengelola dengan manajer untuk mengetahui kecerdasan emosi dan ketrampilan membagi hubungan interpersonal.

## **REFERENSI**

Abelson, M. A. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 382-386.



- Adekola, B. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2): 1-17.
- Adhika., Resa, N., dan Riana, G. 2016. Pengaruh Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam di Denpasar Utara). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(4): 857-876.
- Allen, N, J., and Meyer, J, P. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Terhadap *Turnover Intention*. Tesis (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). Universitas Diponegoro Semarang.
- Arabiyat, B. A., and Basma, I, T. 2011. The extent of application of the principles of the organizational justice and its relationship to the organizational commitment of the faculty members at the University of Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 1 (2): 52-59.
- Ardana, I. K., Mujiati. N. W., dan Mudiarta. U. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Aydogdu, S., and Baris, A. 2011. An Empirica Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Prganizational Commitment, and *Turnover Intention*. *International Review of Management and Marketing*, 1 (3): 43-53.
- Bakri, N., and Nazim, A. 2015. The Impact of Organizational Justice on *Turnover Intention* of Bankers of KPK, Pakistan: The Mediator Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11(21): 143-144
- Bitha, S., dan Ardana, K. 2017. Pengaruh Keterikatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Muji Motor. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(2): 919-947
- Chow, S., dan Reed, H. 1997. Toward An understanding Of Loyalty The Moderating Role of Trust. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3): 275-298
- Darmawan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Eisenberger, R. Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., and Rhoades, L. 2001. Reciprocation of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51
- Fuller, B., Barnet, T., Hester, K., and Relyea, C. 2003. A Social Identity Perspective on The Relationship Between *Perceived organizational support*

- and Organizational Commitment. *Journal of Social Psychology*, 143(6): 789-791
- Gupta, A. A., Vohra, N., and Bhatnagar, D. 2010. *Perceived organizational support and Organizational Commitment. The Mediatlional Influence of Psychological Well-Being. Journal of Business and Management*, 16(2): 105-124
- Gunalan, M., and Adnan, C. 2015. The Mediating Effect of Organizational Support between Job Insecurity and *Turnover Intention* in Private Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(10): 74-86
- Handaru, A. W. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensitas *Turnover*. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1): 12-24.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Prehallindo
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., dan Rasheed, M. F. 2013. Organizational Commitment and *Turnover Intention*: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8 (8) pp. 79-90.
- Kartika, A., Dyah, Ayu., Djamhur, H., dan Arik. P. 2014. Pengaruh komitmen organisasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15 (2): 1-8.
- Mbah, S. E. and Ikemefuna, C. O. 2012. Job Satisfaction and Employee's *Turnover Intention* in Total Nigeria plc. in Lagos State. 2 (14): 275-287
- Newman, A. 2015. The effects of *Perceived organizational support*, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on *Turnover Intention*: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Journal Personnel Review*, 41(1): 56-72
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., and Travaglione, A. 2010. Predicting *Turnover Intention*, The Interactive Effects of Organizational Commitment and *Perceived organizational support*. *Manegement Research Review*, 33(9): 911-923
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. 2002. *Perceived organizational support*: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5): 698-714.
- Suwardi., dan Joko, U. 2011. Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. *Analisis Manajemen*, 5(1): 75-86.

- Sidharta, N., dan Meily, M. 2011. Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator di Salah Satu Perusahaan Garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2): 129-141
- Tobing., Diana., Sulianti K. L. 2009. Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1): 31-37.
- Tumwesigye, G. 2010. The Relationship between perceived organisational support and *Turnover Intentions* in a developing country: the mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6): 942-952.
- Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*. (Studi Empiris Pada Novotel Semarang. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Yücel, İ. 2012. Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and *Turnover Intention*: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20): 44-58.