

# PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

(Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)

**Titis Satwari**  
**Mochammad Al Musadieg**  
**Tri Wulida Afrianty**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [titis\\_satwari@yahoo.com](mailto:titis_satwari@yahoo.com)

## **ABSTRACT**

*Several studies have found that hospitality industry become one of the industries that have a high employee turnover rate. The high employee turnover rate will affect the quality of services and costs from turnover and employee recruitment. Measuring employee turnover intention is needed to predict the actual turnover rate. The purpose of this study is to examine the influence of organizational commitment (i.e affective commitment, normative commitment, and continuance commitment) on turnover intention. The data were analyzed using multiple linear regression analysis. The results indicate that 1)Affective Commitment had no significant effect on Turnover Intention; 2)Normative Commitment had negative significant effect on Turnover Intention; 3)Continuance Commitment had negative significant effect on Turnover Intention; 4)Affective Commitment, commitment Normative, and Continuance Commitment simultaneously had negative significant effect on Turnover Intention. The findings of this study indicate that employees of Swiss-Belinn Malang have a high affective commitment, but still have the possibility to change jobs if there is a chance to get a better job.*

**Key Words: Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment and Turnover Intention**

## **ABSTRAK**

Beberapa penelitian menemukan bahwa industri perhotelan menjadi salah satu industri yang memiliki tingkat *turnover* karyawan tinggi. Tingginya tingkat perputaran karyawan akan berdampak pada kualitas pelayanan dan biaya yang akan ditimbulkan dari pergantian dan rekrutmen karyawan. Pengukuran *turnover intention* karyawan diperlukan untuk mengetahui *tingkat turnover* yang sebenarnya. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan) terhadap *turnover intention*. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Komitmen Afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*; 2) Komitmen Normatif berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*; 3) Komitmen Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*; 4) Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen afektif yang diindikasikan tinggi, namun tetap memiliki kemungkinan untuk berpindah pekerjaan apabila ada kesempatan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

**Kata Kunci: Komitmen Organisasional, Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Berkelanjutan, Turnover Intention**

## 1. PENDAHULUAN

Pariwisata di Indonesia telah menjadi industri besar dan memperlihatkan pertumbuhan yang konsisten dari tahun ke tahun. Menurut *World Tourism Organization* (WTO) dalam Utama dan Mahadewi (2012) diperkirakan bahwa pada tahun 2020 akan terjadi peningkatan angka kunjungan ke Indonesia. *World Travel & Tourism Council* (WTTC) tahun 2015 memaparkan bahwa kontribusi langsung *Travel & Tourism* terhadap GDP Indonesia adalah sebesar 3,2% dari total GDP pada tahun 2014. WTTC memperkirakan adanya kenaikan sebesar 6% pada tahun 2015. Pertumbuhan pariwisata Indonesia juga berdampak pada kontribusi ketersediaan lapangan pekerjaan. Pertumbuhan yang pesat pada pariwisata Indonesia ini juga berdampak langsung pada beberapa komoditas dan industri yang salah satunya adalah di bidang perhotelan yang termasuk pada *accomodation service*.

*Cencus and Economic Information Center* (CEIC) *Indonesia Data Talk* (2015) menyatakan bahwa industri perhotelan di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat sejak tahun 2011 dengan pertumbuhan jumlah hotel yang mencapai antara 9%-14% setiap tahunnya. Kepesatan tersebut berlanjut hingga tahun 2014 dengan pertumbuhan yang mencapai 12,26% yang diperoleh dari naiknya jumlah hotel mencapai 1996 unit hotel dari 1778 unit hotel dengan periode yang sama pada tahun 2013. Banyak dari jumlah pertumbuhan tersebut dihasilkan dari segmen pasar kelas menengah yaitu hotel-hotel bintang 2, 3, dan 4.

Seiring dengan tingginya tingkat pertumbuhan pembangunan hotel diseluruh Indonesia, jumlah total kamar hotel juga mengalami peningkatan pada tahun 2014 dan merupakan pertumbuhan tercepat sejak tahun 1997. Pertumbuhan hotel tersebut dirasa akan sangat menguntungkan apabila disertai dengan manajemen yang baik sumber daya manusia diseluruh departemen hotel dalam pemberian pelayanannya. Manajemen sumber daya manusia yang baik menjadi strategi kunci karena pada dasarnya usaha dibidang jasa membutuhkan sumber daya manusia sebagai unsur utama yang sangat penting. Akan tetapi pada industri perhotelan telah diketahui memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi (Bonn & Forbringer, 1992; Cheng & Brown, 1998; Dipietro & Condly, 2007; Hogan, 1992; Kennedy & Berger, 1994 dalam Faldetta *et al*, 2013). Kondisi tingginya tingkat *turnover* karyawan sangat berpengaruh pada industri hotel dikarenakan usaha hotel

memiliki fokus dalam memberikan pelayanan sesuai dengan harapan tamu.

Salah satu hotel di Indonesia yang sedang mengembangkan eksistensinya diindustri perhotelan Indonesia adalah Hotel Swiss-Belinn. Hotel Swiss-Belinn adalah hotel berbintang tiga dan berada di bawah naungan jaringan hotel internasional yaitu Swiss Belhotel International yang didirikan pada tahun 1986. Hotel Swiss-Belinn diresmikan pada tahun 2014 di kota Malang. Akan tetapi selama periode Juni 2015 hingga Mei 2016 telah terjadi *turnover* karyawan sebesar 29 % dari total karyawan sebanyak 77 orang (Swiss-Belinn Malang, 2016). Tingkat *turnover* yang terjadi tersebut tergolong tinggi karena umumnya *turnover* yang dinyatakan dalam satu tahun tidak boleh lebih dari 10% (Ridlo, 2012). *Turnover* perlu diperhatikan karena akan berdampak pada aktivitas dan jalannya sebuah perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* berarti bahwa hotel akan mengeluarkan biaya perekrutan dan pelatihan kembali. Selain itu dampak negatif lainnya yang ditimbulkan dari tingginya *turnover* karyawan adalah terganggunya kenyamanan karyawan lain, adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan, dan perlunya kerja lembur agar tidak terjadi penundaan pekerjaan.

Lewis *et al* dalam Faldetta *et al* (2013) menyatakan bahwa diketahui industri perhotelan terdiri dari aspek jasa sehingga yang berperan penting dalam menciptakan dan menyampaikan pelayanan hotel kepada tamu dapat dicapai melalui karyawan. Berdasarkan alasan tersebut kesuksesan dari sebuah industri perhotelan utamanya tergantung pada karyawan-karyawan yang dimiliki dan pengelolaan secara efektif pada karyawan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Emiroglu *et al* (2015) bahwa faktor terpenting dari kesuksesan industri pariwisata adalah karyawan. Akan tetapi dari beberapa penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa permasalahan besar yang terdapat pada SDM dibidang *hospitality industry* adalah terkait dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Faldetta *et al* (2013) yang menyatakan bahwa masalah utama dalam industri perhotelan adalah tingginya tingkat perputaran karyawan. Woods & Macaulay dalam AlBattat *et al* (2013) menyatakan bahwa hotel *deluxe* yang lebih besar memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan hotel *budget* (hotel yang menyediakan kamar dan

fasilitas yang sederhana serta dengan tarif ekonomis) yang lebih kecil.

Denvir & McMahan dalam Faldeta *et al* (2013) mendefinisikan *turnover* sebagai pergerakan orang baik ke dalam maupun keluar dari pekerjaan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dapat terjadi secara sukarela atau tidak, dan juga terkontrol dan tidak dapat dihindari. Mobley (1986) menguraikan bahwa pergantian karyawan dapat menimbulkan biaya yang relatif tinggi, dan organisasi harus menganalisis nilai riil biaya tersebut dengan seksama. Sekalipun sebuah organisasi telah berkomitmen penuh untuk membuat lingkungannya tempat yang bagus untuk bekerja, pada akhirnya akan tetap ada karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini disebabkan karena beberapa karyawan tidak melihat adanya peluang promosi dan oleh sebab itu karyawan akan pindah. Mondy (2008) menguraikan bahwa perputaran dalam jumlah tertentu merupakan hal yang baik bagi organisasi dan seringkali diperlukan untuk menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi tujuan karirnya, akan tetapi ketika perputaran menjadi berlebihan maka perusahaan harus berusaha untuk menguranginya. Pendapat tersebut juga didukung oleh pernyataan Johnson dalam D'Annunzio-Green *et al* (2002:53) yang menyebutkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi berakibat pada kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan. Selain itu juga akan berdampak pada besarnya biaya rekrutmen dan penggantian karyawan sehingga menurunkan tingkat keuntungan perusahaan. D'Annunzio-Green *et al* (2002:53) juga menyampaikan bahwa *turnover* karyawan merupakan hambatan untuk peningkatan produktifitas dan efisiensi pada industri perhotelan. Tingginya tingkat perputaran karyawan akan berdampak pada kualitas pelayanan dan biaya yang akan ditimbulkan dari pergantian dan rekrutmen karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa keuntungan hotel akan berkurang.

*Turnover* memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. Azeem dalam Manuel dan Rahyuda (2015) menyatakan bahwa penurunan tingkat *turnover* berimplikasi pada penurunan biaya pelatihan dan perekrutan. Hal tersebut berarti ketika *turnover* pada perusahaan meningkat maka perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk merekrut kembali karyawannya. Setelah proses perekrutan dilakukan, perusahaan juga harus kembali mengeluarkan biaya untuk pelatihan karyawan tersebut. Akan tetapi untuk mengetahui tingkat *turnover* yang sebenarnya (*actual turnover*)

tidak dapat dilakukan dengan mudah, sehingga diperlukan sebuah alat yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi *turnover* lebih awal yaitu melalui *turnover intention*. *Turnover intention* memiliki hubungan yang sangat erat dengan *turnover*, sehingga dengan memahami faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah cara efektif untuk mengurangi *actual turnover*. Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Gregory *et al* dalam AlBattat *et al* (2013) bahwa para peneliti membuktikan *turnover intention* adalah peramal yang akurat pada tingkat *turnover* yang sebenarnya.

*Turnover intention* dipandang sebagai langkah akhir dalam pengambilan keputusan sebelum seseorang benar-benar meninggalkan pekerjaan (Hom, Griffeth & Salario, 1984; Mobley, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979; Steers, 1977 dalam Bothma & Roodt, 2013). Michaels & Spector dalam Tett & Meyer (1993) menyatakan bahwa konsisten secara bersama-sama merupakan temuan bahwa *turnover intention* adalah tanda kognitif terkuat dari *turnover*. Hal ini membuktikan bahwa sebelum karyawan benar-benar meninggalkan perusahaan didahului dengan adanya niat untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Hartog & Ophem dalam Wei Su (2014) menguraikan bahwa *turnover intention* merefleksikan kemungkinan seseorang akan merubah atau berpindah pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Salah satu prediktor yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* adalah melalui komitmen organisasional. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Meyer *et al* dalam Sersic (1990) yang menyebutkan adanya kontribusi yang signifikan dari komitmen organisasional dalam memprediksi *turnover intention*. Hal yang senada juga dipaparkan oleh Labatmediene *et al* (2007) menyatakan bahwa dengan memahami komitmen organisasional dapat mengetahui hubungan antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*.

Kwon & Banks dalam Labatmediene *et al* (2007) juga menyatakan bahwa hasil penelitian terkait dengan komitmen organisasional menunjukkan luaran seperti berkurangnya tingkat *turnover*, tingkat motivasi yang lebih tinggi, meningkatnya perilaku organisasi dan dukungan organisasional. Penelitian sebelumnya mengenai *turnover intention* telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional dianggap sebagai variabel yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Komitmen

organisasional telah berkali-kali dinyatakan berhubungan secara negatif dengan *turnover intention* dan *actual turnover*. Komitmen organisasional dinilai merupakan peramal yang lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bantahan terhadap organisasi secara keseluruhan daripada kepuasan kerja (Porter *et al* dalam Witasari, 2009). Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Chang Lee *et al* (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu Samad (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasional berdasarkan ketiga dimensi komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap keinginan untuk pindah. Penelitian tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Toly (2001) yang menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi mempengaruhi tingkat keinginan untuk berpindah. Fang Guo & Shu Ming (2005) pada hasil penelitiannya juga menemukan bahwa komitmen organisasional karyawan dan *turnover intention* secara signifikan memiliki hubungan yang negatif. Raza (2007) dalam Sari *et al* (2016) mengatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki keinginan berpindah yang rendah, yang artinya komitmen organisasional juga berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Allen & Meyer (1990) telah mengidentifikasi pengukuran untuk komitmen organisasional dilakukan dengan menggunakan tiga dimensi konsep yang terdapat dalam komitmen organisasional yaitu komponen afektif dalam komitmen organisasional merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Sedangkan komponen berkelanjutan merujuk pada komitmen karyawan berdasarkan pada biaya yang akan diterima karyawan ketika meninggalkan organisasi. Selanjutnya komponen normatif merujuk pada perasaan yang dimiliki karyawan terkait dengan kewajibannya pada organisasi. Penggunaan model tiga komponen komitmen organisasi ini yang kebanyakan diuji secara empiris seperti yang dinyatakan oleh Marchiori & Henkin serta Stallworth dalam Labatmediene *et al* (2007) bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi bertahan dalam sebuah organisasi karena keinginan, karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi tinggal di organisasi karena kebutuhan, dan karyawan dengan komitmen

normatif yang tinggi tinggal tetap di organisasi karena keharusan. Hingga saat ini penelitian terkait dengan komitmen organisasional dan *turnover intention* telah banyak dilakukan baik di Indonesia ataupun di negara lain. Akan tetapi penelitian yang secara spesifik mengambil hotel sebagai objek penelitian masih tidak banyak ditemukan. Berdasarkan permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini, peneliti tertarik untuk mengambil judul **"Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)"**

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### a. Komitmen Organisasional

Darmawan dalam Sianipar & Haryanti (2014) menjelaskan bahwa komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mathis & Jackson dalam Nurandini (2014) komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Meyer & Allen pada tahun 1987 mengembangkan model komitmen organisasional yang terdiri dari tiga skema pendekatan yang masing-masing dinamai dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tinggal di organisasi karena keinginan, karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan tinggal di organisasi karena kebutuhan, sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tinggal di organisasi karena keharusan. Berdasarkan pemaparan tentang komitmen organisasional tersebut, penelitian ini menggunakan tiga komponen komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Allen & Meyer (1990:1) yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

### b. Komitmen Afektif

Allen & Meyer (1990:1) menyatakan bahwa komitmen afektif berkaitan erat dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Pendapat senada lainnya dipaparkan oleh Porter *et al* dalam Tett & Meyer (1993) yang menyatakan bahwa komitmen afektif menunjukkan kekuatan individu dalam mengenal dan terlibat dalam organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka karyawan tersebut akan

tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena karyawan memang menginginkan hal itu. Berdasarkan pemaparan terkait dengan komitmen afektif tersebut, penelitian ini menggunakan enam item pengukuran *Affective Commitment Scale* (ACS) dari Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004:13) yang terdiri dari:

- 1) *I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.* (Saya senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini.)
- 2) *I really feel as if this organization's problem are my own.* (Saya merasa bahwa masalah organisasi adalah masalah saya juga.)
- 3) *I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.* (R) (Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dimana saya bekerja) (R)
- 4) *I do not feel "emotionally attached" to this organization.* (R) (Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini) (R)
- 5) *I do not feel like "part of the family" at my organization.* (R) (Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi tempat saya bekerja) (R).
- 6) *This organization has a great deal of personal meaning for me.* (Organisasi ini memiliki arti yang sangat penting bagi saya pribadi.)

#### **c. Komitmen Normatif**

Komitmen normatif adalah perasaan adanya kewajiban pada organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pernyataan lainnya yang senada dipaparkan oleh Wiener dalam Tett & Meyer (1993) yaitu komitmen normatif menunjukkan keinginan untuk tetap tinggal pada organisasi karena adanya kewajiban moral. Komitmen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dilakukan untuk organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Berdasarkan pemaparan terkait dengan komitmen normatif tersebut, penelitian ini menggunakan enam item pengukuran *Normative Commitment Scale* (NCS) dari Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004:13) yang terdiri dari:

- 1) *I do not feel any obligation to remain with my current employer.* (R). (Saya tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun dengan atasan saya saat ini)(R)
- 2) *Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.* (Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.)

- 3) *I would feel guilty if I left my organization now.* (Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi ini sekarang.)
- 4) *This organization deserves my loyalty.* (Organisasi ini layak untuk mendapatkan kesetiaan saya.)
- 5) *I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.* (Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya)
- 6) *I owe a great deal to my organization.* (Saya berhutang besar pada organisasi saya.)

#### **d. Komitmen Berkelanjutan**

Becker dalam Tett & Meyer (1993) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan terbentuk dari adanya pengakuan bahwa seseorang akan kehilangan posisi strategis dengan meninggalkan organisasi. Zurnali dalam Hermawan (2012) mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi. Berdasarkan pemaparan terkait dengan komitmen berkelanjutan tersebut, penelitian ini menggunakan enam item pengukuran *Continuance Commitment Scale* (CCS) dari Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004:12) yang terdiri dari:

1. *Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.* (Saat ini, bekerja dengan organisasi saya merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya)
2. *It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.* (Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya)
3. *Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization right now.* (Kehidupan saya akan sangat kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi sekarang)
4. *I feel that I have too few options to consider leaving this organization.* (Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan organisasi)
5. *If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.* (Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada organisasi, maka

saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di lain tempat.)

6. *One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.* (Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan adalah jarangya alternatif pekerjaan yang tersedia)

#### e. Turnover Intention

*Turnover intention* tersusun dari kesadaran dan kesengajaan untuk meninggalkan organisasi (Tett & Meyer, 1993). Fishbein dan Ajzen dalam Sianipar dan Haryanti (2014:100) menguraikan bahwa intensi merupakan subyektifitas individu yang melibatkan hubungan antara dirinya dan suatu perilaku. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa intensi merupakan niat atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu hal. Carmeli & Weisberg dalam Rahman & Nas (2013) menyatakan bahwa istilah *turnover intention* merujuk pada tiga elemen dalam penarikan proses kesadaran seperti berfikir untuk meninggalkan pekerjaan, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, dan keinginan untuk keluar. Berdasarkan beberapa pandangan yang telah dikemukakan, penelitian ini akan menggunakan pengembangan pengukuran *turnover intention* yang dilakukan Camman *et al* (1979) dalam Wong *et al* (2014) melalui tiga item pengukuran yaitu:

- 1) *I often think about quitting*
- 2) *I will probably look for a new job in the next year*
- 3) *If I may choose again, I will choose to work for the current organization.*

H1: Variabel Komitmen Afektif ( $X_1$ ), berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H2: Variabel Komitmen Normatif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H3: Variabel Komitmen Berkelanjutan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel bebas yaitu Komitmen Afektif ( $X_1$ ), Komitmen Normatif ( $X_2$ ) dan Komitmen Berkelanjutan ( $X_3$ ) terhadap satu variabel terikat yaitu *Turnover Intention* (Y).

#### b. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang diambil peneliti adalah Hotel Swiss-Belinn Malang di Jalan Veteran No. 8A Malang, Indonesia. Alasan peneliti memilih Hotel Swiss-Belinn Malang adalah karena Hotel Swiss-Belinn Malang merupakan salah satu hotel yang memiliki tingkat *turnover* tinggi yaitu sebesar 29 % (Swiss-Belinn Malang, 2016).

#### c. Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional dan *turnover intention*. Penelitian ini menggunakan tiga komponen komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan sebagai variabel bebas dan *turnover intention* sebagai variabel terikat. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*.

#### d. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan kontrak dan tetap yang bekerja di hotel Swiss-Belinn Malang sebanyak 77 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *sampling* proporsional dan diperoleh sebanyak 65 orang.

#### e. Pengumpulan Data

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang dan didukung dengan data sekunder berupa informasi-informasi dari internet, artikel ilmiah jurnal dan buku-buku.

#### f. Metode Analisis Data

##### 1) Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini akan mendeskripsikan distribusi frekuensi dari setiap variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan,

##### 2) Uji Asumsi Klasik

##### Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Suatu model dapat dikatakan tidak terjadi multikolonieritas apabila nilai VIF < 10. Berdasarkan hasil pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolonieritas antar variabel bebas. Hal tersebut dikarenakan hasil nilai VIF masing-masing variabel yaitu  $X_1$  sebesar 4,207,  $X_2$  sebesar 3,620, dan  $X_3$  sebesar 2,498 yang semuanya lebih kecil dari 10.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menguji normalitas dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogrov-Smirnov (K-S). Suatu model dinyatakan memiliki distribusi data normal apabila nilai signifikansi  $\geq 0,05$ . Hasil perhitungan pada lampiran 6 menunjukkan besarnya nilai Kolmogrov-Sminorv adalah 1,012 dengan signifikansi sebesar 0,257. Nilai signifikansi tersebut  $\geq 0,05$  yang dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki distribusi data normal.

### 3) Analisis Statistik Inferensial

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah satu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel terikat tunggal dengan beberapa variabel bebas.

#### Uji t

Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan dalam melakukan analisis uji t.

**Tabel 1. Koefisien Regresi Turnover Intention**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	16,527	1,212		13,637	,000
	X1	-,114	,078	-,241	-1,457	,150
	X2	-,189	,085	-,342	-2,228	,030
	X3	-,158	,078	-,259	-2,028	,047

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

#### Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F dapat dilihat dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung  $> F$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$  (Ghozali, 2013:98).

#### Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam

menerangkan variasi variabel terikat. Penelitian ini menggunakan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* karena nilainya dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. HASIL

#### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel-variabel bebas, yaitu Komitmen Afektif ( $X_1$ ), Komitmen Normatif ( $X_2$ ), dan Komitmen Berkelanjutan ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu *Turnover Intention* (Y). Hasil perhitungan koefisien regresi dengan menggunakan *software* SPSS V.20 diperoleh persamaan model regresi yaitu  $Y=16,527-0,114X_1-0,189X_2-0,158X_3+e$

#### Pengujian Hipotesis

##### Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji parsial dapat dijelaskan bahwa:

1. Uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} -1,457 < t_{tabel} 1,670$  dengan nilai signifikansi  $0,150 > taraf\ nyata\ 0,05$ . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa  $H_1$  tidak didukung.
2. Uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} -2,228 > t_{tabel} 1,670$  dengan nilai signifikansi  $0,030 < taraf\ nyata\ 0,05$ . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa Komitmen Normatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa  $H_1$  didukung.
3. Uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} -2,028 > t_{tabel} 1,670$  dengan nilai signifikansi  $0,47 < taraf\ nyata\ 0,05$ . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa  $H_1$  didukung.

##### Uji Simultan (Uji F)

Uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung} 30,866 > F_{tabel} 2,755$  dengan nilai signifikansi  $0,000 < taraf\ nyata\ 0,05$ . Berdasarkan pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut, maka  $H_1$  didukung.

##### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar

0,583 yang berarti bahwa Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan menjelaskan pengaruh terhadap *Turnover Intention* sebesar 58,3%. Sedangkan nilai sebesar 41,7% lainnya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

## **b. PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} -1,457 < t_{tabel} 1,670$  dengan nilai signifikansi  $0,150 > \text{taraf nyata } 0,05$ . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention* di Hotel Swiss-Belinn Malang. Hal tersebut juga berarti bahwa H1 tidak didukung.

Apabila melihat dari distribusi frekuensi jabatan karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang, sebagian besar jabatan dari total sampel yang mengisi kuesioner adalah *waiter/waitress* yang berada pada level *low management*. Total populasi dengan jabatan sebagai *waiter/waitress* dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 orang, sedangkan hasil pengisian kuesioner menunjukkan 7 orang dan 3 orang lainnya adalah *daily worker*. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh melalui [www.qerja.com](http://www.qerja.com) (2016) terkait dengan gaji karyawan Swiss Belhotel International menunjukkan bahwa gaji staf berkisar antara 2 juta hingga 2,5 juta, sedangkan *daily worker waiter/waitress* tidak termasuk dalam jajaran staf Hotel Swiss-Belinn Malang atau bisa disimpulkan dengan kemungkinan gaji yang diperoleh akan lebih kecil. Apabila dibandingkan dengan UMK Kota Malang 2016 sebesar Rp 2.099.000, gaji yang diterima oleh seorang *daily worker* relatif tidak terlalu besar untuk membuat karyawan tersebut cukup puas dan tetap ingin bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang. Sehingga hasil komitmen afektif yang berpengaruh tidak signifikan dapat terjadi karena karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang meskipun memiliki komitmen afektif yang tinggi tetap memiliki kemungkinan untuk berpindah pekerjaan apabila ada kesempatan untuk memperoleh pekerjaan yang bisa memberikan gaji yang lebih besar. Namun keterkaitan antara besar atau jumlah gaji dengan komitmen afektif dan *turnover intention* ini masih perlu dibuktikan melalui penelitian selanjutnya.

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

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} -2,228 > t_{tabel} 1,670$  dengan nilai signifikansi  $0,030 < \text{taraf nyata } 0,05$ . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa Komitmen Normatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa H1 didukung. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki keinginan untuk tetap bekerja di Hotel Swiss-belinn Malang karena adanya kewajiban moral. Karyawan merasa bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang karena memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan.

### **3. Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} -2,028 > t_{tabel} 1,670$  dengan nilai signifikansi  $0,47 < \text{taraf nyata } 0,05$ . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut juga berarti bahwa H1 didukung. Karyawan merasa bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang karena merasa berat untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang karena kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang.

### **4. Pengaruh simultan Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung} 30,866 > F_{tabel} 2,755$  dengan nilai signifikansi  $0,000 < \text{taraf nyata } 0,05$ . Berdasarkan pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut, maka H1 didukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan merupakan salah satu faktor penentu dalam *turnover intention* karyawan di Hotel Swiss-Belinn Malang. Adanya *turnover intention* karyawan tersebut menunjukkan langkah karyawan selanjutnya untuk berpindah (*turnover*).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,457 < t_{tabel}$  sebesar 1,670 dan nilai signifikansi  $0,150 >$  taraf nyata 0,05.
2. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-2,228 > t_{tabel}$  sebesar 1,670 dan nilai signifikansi  $0,030 <$  taraf nyata 0,05.
3. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-2,028 < t_{tabel}$  sebesar 1,670 dan nilai signifikansi  $0,047 >$  taraf nyata 0,05.
4. Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan melihat nilai  $F_{hitung}$   $30,866 > F_{tabel}$  2,755 dengan nilai signifikansi  $0,000 <$  taraf nyata 0,05

### Saran

Berdasarkan hasil-hasil pengujian terhadap variabel komitmen organisasional dan *turnover intention* maka terdapat beberapa saran yang dapat digunakan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Karyawan perlu untuk dilibatkan dalam setiap kegiatan organisasi, baik kegiatan di dalam maupun di luar Hotel Swiss-Belinn Malang misalnya kegiatan ulang tahun Hotel Swiss-Belinn Malang, kegiatan keagamaan dan kegiatan lainnya.
2. Membuat wadah khusus bagi karyawan untuk dapat saling berinteraksi antar sesama karyawan sehingga mampu menjembatani mulai dari level *top management* dengan karyawan *low management* agar terbina suatu hubungan yang kuat antara pimpinan dengan karyawan.
3. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi atau dengan kinerja yang bagus seperti adanya kenaikan jabatan dan gaji, gelar-gelar khusus sesuai bidang pekerjaan yang dilakukan di Hotel Swiss-Belinn, beasiswa kepada karyawan maupun anak-anak karyawan maupun anak-anak karyawan yang berprestasi, dan lain-lain.

4. Adanya *punishment* jika karyawan mengundurkan diri sebelum periode waktu yang telah disepakati sebelumnya, sehingga karyawan akan merasa memiliki komitmen untuk tetap bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang hingga batas waktu ditentukan sebelumnya.
5. Penelitian mendatang diharapkan tidak hanya menggunakan sampel karyawan tetap saja, akan tetapi juga mengikutsertakan karyawan *outsourcing* sehingga dapat membandingkan dan mengetahui tingkat *turnover intention* antara masing-masing karyawan tersebut.
6. Penelitian ini menemukan bahwa adanya kemungkinan jumlah atau besar gaji memiliki hubungan dengan komitmen afektif dan *turnover intention*, sehingga diharapkan penelitian mendatang perlu menambahkan data gaji sebagai salah satu pertanyaan dalam kuesioner.
7. Penelitian mendatang diharapkan dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel baru seperti kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- AlBattat, A.R., Som, A.P.M, Helahat, A.S. 2013. Overcoming Staff Turnover in the Hospitality Industry Using Mobley's Model. *Journal of Learning & Development* Vol.3 No.6 page 64-71 School of Housing, Building, and Planning Sustainable Tourism Research Cluster (STRC) Universiti Sains Malaysia & Prince Sultan College for Tourism and Business Saudi Arabia.
- Allen, N.J & Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 Page1-10. The British Psychological Society
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A., and Watson, S. 2002. *Human Resources Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*. Cornwall: TJ Internatioal
- Emiroglu, B.D., Akova, O., Tanriverdi, H. 2015. The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Business: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 207) page 385-397. Istanbul University, Turkey
- Faldetta, G., Fasone, V., Provenzano, C. 2013. Turnover in the Hospitality Industry: Can

- Reciprocity Solve the Problem?. *Journal of Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* Vol.11 No.4 page 583-595 Faculty of Economics and Law Kore University of Enna Italy.
- Ghozali, I. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi ed. 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hermawan, G. 2012. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan untuk Berpindah Pekerjaan. Skripsi diterbitkan Program Studi Eksistensi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A. & Gustainiene, L. 2007. Individual Correlates of Organizational Commitment and Intention to Leave the Organization. *Journal of Management* Vol.2 No.2 page 196-212 Lithuania
- Lee, C., Sheng-Hsiung Huang.,Chen-Yi Zha. 2010. A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review* Vol. 2 No. 7 page 866-875
- Manuel, G.P.E.B., & Rahyuda, A.G. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention* di Ayodya Resort Bali. *Jurnal Manajemen Unud* Vol. 4 No. 8 Hal 2243-2268. Universitas Udayana.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. 2004. TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. Department of Psychology. The University of Western Ontario.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 10. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Nurandini, A. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). Skripsi diterbitkan fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang
- Rahman, W., Nas, Z. 2013. Employee Development and Turnover intention: Theory Validation. *Journal of Training and Development* Vol. 37 Iss 3 page 564-579. National University of Modern Language
- Ridlo, I.A. 2012. *Turnover Karyawan-Kajian Literatur*. Surabaya : PHMovement Publication
- Samad, S. 2006. Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors. *Journal of American Academy of Business* Vol. 8 No.2 page 113-119. Cambridge
- Sersic, D.M. 1999. An Empirical Test of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in a Croatian Context. *Journal of Review Psychology* Vol.6 No.1-2 page 17-24. UDC
- Sianipar, A.R.B & Haryanti K. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Jurnal Psikodimensia* Vol.13 No. 1 Hal. 98-114. Universitas Katolik Soegijapranata
- Silalahi,U.2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung:PT Refika Aditama
- Tett, R.P.& Meyer, J.P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Journal of Personnel Psychology* Vol. 46 page 259-293. Department of Psychology The University of Western Ontario.
- Utama, I Gusti Bagus Rai dan Mahadewi, Ni Made Eka. 2012. *Metodologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta: Andi
- Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intentions* (Studi Empiris pada Novotel Semarang. Tesis diterbitkan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Wong, Y.T, Wong, Y.W, Wong, C.S. 2014. An Integrative Model of Turnover Intention: Antecedents and Their Effects on Employee Performance in Chinese Joint Ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management* Vol. 6 Iss page. 71-90. Chinese University of Hong Kong