

CONTINUANCE COMMITMENT LEBIH BERPENGARUH SIGNIFIKAN TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN HOTEL DARI PADA KEPUASAN KERJA

Kevin Luhika Sakila, Lohana Juariyah

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, Indonesia

lohana.juariyah.fe@um.ac.id

Abstract: *This study aims to (1) describe condition of job satisfaction, affective commitment, continuance commitment, normative commitment and turnover intention of hotel employees, and (2) to find out whether job satisfaction, affective commitment, continuance commitment and normative commitment have significant influence to turnover intention of hotel's employees. This type of research uses quantitative approach with multiple linear regression analysis and uses population in this study as respondents of this study. They are all employees of Grand Palace Hotel in Malang. The results shows that: (1) employees feel satisfied with their job, they have high condition of affective commitment and normative commitment, however their continuance commitment is only in enough category, therefore their turnover intention is also in medium rate; in addition (2) from linear regression result, it shows that all hypotheses, except hypothesis 2 are supported. Moreover, the effect of continuance commitment is higher than impact of normative commitment and job satisfaction to turnover intention.*

Keywords: *Hotel Employees' Job Satisfaction, Hotel Employees' Affective Commitment, Hotel Employees' Hotel Employees' Continuance Commitment, Hotel Employees' Normative Commitment, Hotel Employees' Turnover Intention*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan kondisi kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, dan intensi turnover karyawan Hotel, dan (2) untuk mengetahui apakah kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi berpindah karyawan hotel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda sebagai teknik analisis data dan menggunakan seluruh populasi dalam penelitian ini sebagai responden, yakni seluruh karyawan Grand Palace Hotel Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka memiliki komitmen afektif dan komitmen normatif yang baik, akan tetapi komitmen berkelanjutan karyawan hanya dalam kategori cukup, karena itu intensi turnover karyawan hotel cukup rendah; sebagai tambahan (2) dari hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa semua hipotesis didukung, kecuali hipotesis kedua. Selain itu, pengaruh dari komitmen berkelanjutan terhadap intensi berpindah karyawan hotel lebih tinggi daripada pengaruh komitmen normative dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja Karyawan Hotel, Komitmen Afektif Karyawan Hotel, Komitmen Berkelanjutan Karyawan Hotel, Komitmen Normatif Karyawan Hotel, Keinginan Keluar Karyawan Hotel

Industri perhotelan merupakan salah satu contoh dari perusahaan *hospitality industry* yang sangat menarik untuk menjadi objek penelitian, industri ini termasuk dalam kategori industri yang sering mengalami masalah *turnover* karyawan. Hal ini diperkuat dengan adanya bukti-bukti empiris berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2014) pada Hotel Ibis Yogyakarta memperlihatkan sebesar 13%, tahun 2012 sebesar 19, 8% dan pada akhir tahun 2013 meningkat lagi sebesar 18, 2%. Penelitian

lain yang dilakukan oleh Witasari (2009) pada Hotel Novotel Semarang juga memperlihatkan adanya masalah turnover karyawan, terhitung dari April 2005 sampai dengan Mei 2009, karyawan Novotel Semarang yang keluar mencapai angka 31,16 %. Masalah tingginya tingkat turnover karyawan pada suatu perusahaan merupakan salah satu indikasi bahwa di dalam perusahaan tersebut terdapat permasalahan, entah itu dari internal maupun dari eksternal perusahaan. Permasalahan yang sama seperti ini terjadi pada Grand Palace Hotel. Grand Palace Hotel merupakan salah satu hotel yang telah lama berdiri di Kota

Malang. Berdasarkan data, diketahui bahwa tingkat turnover karyawan pada Grand Palace Hotel mengalami peningkatan pada tiga tahun terakhir yaitu dilihat dari tahun 2015 turnover karyawan sebesar 11%, kemudian mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 13% dan pada tahun 2017 meningkat lagi sebesar 15%. Tingkat turnover karyawan jika dilihat dari tabel di atas termasuk dalam kategori tinggi atau tidak dapat ditolerir. Hal ini dijelaskan oleh Harris dalam Sari (2014), tingginya tingkat turnover karyawan pada setiap perusahaan berbeda-beda akan tetapi, jika tingkat turnover lebih dari 10% per tahun masuk dalam kategori tinggi.

Tett & Meyer (1993) menjelaskan, pada dasarnya sebelum karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi, terlebih dahulu muncul niat dari karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Dari hasil observasi diketahui, adanya beberapa karyawan yang sering melakukan pelanggaran yaitu seperti, tingkat jumlah absensi (keterlambatan) per bulan dari beberapa karyawan yang meningkat. Permasalahan tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan pada Grand Palace Hotel. Hal ini diperkuat oleh teori dari Robbins (2001: 154) yang menyatakan bahwa salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan respon ketidakpuasan kerja yaitu dengan "pengabaian", sikap yang sering muncul dari adanya pengabaian ini yaitu, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan atau kemangkiran.

Permasalahan lain terjadi ketika salah satu karyawan melakukan banyak pelanggaran seperti, tidak mengikuti kegiatan hotel tanpa alasan, tidak masuk kerja dalam waktu 3 hari tanpa surat pemberitahuan, dan yang paling parah dia berani menyalahgunakan fasilitas kantor. Permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa, tingkat komitmen dari karyawan tersebut rendah. Untuk melihat komitmen organisasi karyawan, Meyer & Allen (1990) telah membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* merujuk pada respon emosional terhadap rasa cinta

terhadap organisasi. Selanjutnya, *continuance commitment* merujuk pada respon persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Kemudian, *normative commitment* merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Dari permasalahan-permasalahan di atas, diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini didukung oleh Griffeth, et. al. (2000) yang menyatakan bahwa, hampir semua masalah turnover intention dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja dan tingkat komitmen organisasi yang rendah. Teori ini didukung dengan adanya data empiris dari beberapa sumber, yaitu dari penelitian Firdaus (2017) diketahui bahwa adanya pengaruh dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian dari Sari (2014), bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan.

Berdasarkan permasalahan di atas, diketahui bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi tingkat intensi turnover karyawan. Oleh karena itu, peneliti akan meneliti lebih lanjut pengaruh antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover intention karyawan. Peneliti memandang perlu untuk melakukan suatu penelitian pada karyawan Grand Palace Hotel untuk menyelesaikan skripsi dengan mengambil judul: "Pengaruh Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment, terhadap Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel Malang.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

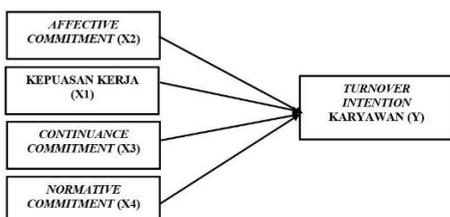
H1: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel.

H2: Affective Commitment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel.

H3: Continuance Commitment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel.

H4: Normative Commitment berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel.

Model hubungan antar variabel tersebut dalam hipotesis, dapat digambarkan dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Hubungan antar Variabel

METODE PENELITIAN

Dengan menggunakan seluruh karyawan Hotel Grand Palace, maka populasi dalam penelitian ini adalah 45 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik saturation sampling yaitu sampel jenuh. Artinya seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian.

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner yang di dalamnya terdapat lima variabel yaitu, variabel kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, dan *turnover intention* karyawan.

Menurut Smith dalam Porter, W. L. (1973) dan Luthans, F. (2002: 142) mengungkapkan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan melalui lima dimensi dengan menggunakan JDI (*Job Descriptive Index*) yaitu, pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Meyer dan Allen (1990) mengidentifikasi komitmen organisasi kedalam tiga komponen. *Affective commitment* diukur dengan mengetahui respon emosional individu atau seorang karyawan mengenai keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. *Continuance commitment* diukur dengan mengetahui respon individu atau seorang karyawan yang

mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi dikarenakan mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dan mereka membutuhkan organisasi. *Normative commitment* diukur dengan respon individu atau seorang karyawan terhadap pengaruh dari orang lain dan bertahan pada organisasi di anggap sebagai suatu kewajiban. Mobley dalam Hom, et. al. (2017) mengemukakan bahwa untuk mengukur intensi keluar karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan tiga item pernyataan berikut: 1) kecenderungan individu berpikir untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja sekarang, 2) kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain dan 3) kemungkinan meninggalkan organisasi. Suatu instrument dikatakan valid apabila hasil pengukuran masing-masing komponen akan berkorelasi satu sama lain. Dikatakan instrumen penelitian valid apabila nilai r hitung positif dan lebih besar sama dengan r tabel ($r \geq 0,312$). Untuk memudahkan uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, peneliti menggunakan bantuan komputer melalui *SPSS 21.0 for windows*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* atau koefisien reliabilitas sebesar $\geq 0,6$.

Analisis Data Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinieritas, dan heterokedstisitas), analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis melalui Uji t (Parsial). Analisis deskriptif digunakan untuk menguraikan gambaran masing-masing variabel mengenai tanggapan responden terhadap item-item yang diteliti. Analisis inferensial terdiri dari uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan Uji t sebagai uji hipotesis.

HASIL

Analisis Deskriptif

a. Kepuasan Kerja Karyawan Grand Palace Hotel Malang

Dari hasil analisis deskriptif, nampak bahwa kepuasan kerja karyawan Grand Palace Hotel sudah tinggi. Namun, karyawan masih merasa kurang puas yang meliputi kepuasan

akan pendapatan gaji, sistem promosi, dan juga kepuasan dengan rekan kerja. Hal ini dikarenakan ketiga indikator kepuasan tersebut masih memiliki nilai koefisien dibawah rata-rata.

b. Affective commitment Karyawan Grand Palace Hotel Malang

Sedangkan untuk kondisi *affective commitment* sudah tinggi, namun masih terdapat respon yang rendah pada respon emosional dan keterlibatan karyawan.

c. Continuance commitment Karyawan Grand Palace Hotel Malang

Kondisi *continuance commitment* karyawan pada hotel ini masuk dalam kategori cukup, respon tertinggi ada pada alasan bertahan dikarenakan karyawan telah memberikan upaya yang optimal bagi hotel ini. Hal ini dapat diartikan bahwa, karyawan sudah cukup baik dalam hal kontribusi yang mereka berikan pada hotel ini.

d. Normative commitment Karyawan Grand Palace Hotel Malang

Kondisi *normative commitment* karyawan juga ditemukan tinggi, namun terdapat adanya respon karyawan yang rendah atau belum kuatnya alasan mereka tetap tinggal karena adanya pengaruh dari orang lain (atasan dan rekan kerja).

e. Turnover Intention Karyawan Grand Palace Hotel

Sedangkan untuk turnover intention karyawan termasuk dalam kategori cukup, respon tertinggi diungkapkan karyawan dengan memilih item pernyataan yaitu karyawan memiliki niat untuk pindah kerja untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Dalam hal ini, dapat diartikan karyawan masih belum percaya dengan Grand Palace Hotel bahwa hotel inilah yang terbaik daripada pesaing.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis penelitian, data penelitian perlu melewati dan lolos dari uji asumsi klasik yang terdiri dari Uji normalitas data, Uji multikolinearitas, dan Uji heterokedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dengan melihat penyebaran titik pada grafik Probability Plots (PP Plots).

b. Uji Multikolineritas

Variabel dikatakan tidak ada gejala multikolineritas jika tolerance > 0,1 dan VIF nya < 5. Pada penelitian ini besar nilai tolerance ke empat variabel bebas > 0,1 sementara VIF hitung keempat variabel bebas < 5. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi layak untuk digunakan dalam penelitian ini karena syarat untuk tidak terjadi multikolineritas sudah terpenuhi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode penyebaran residual pada grafik Scatterplot.

Dari hasil uji asumsi klasik, nampak bahwa data penelitian sudah memenuhi semua uji asumsi klasik, sehingga bisa dianalisis lebih lanjut untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda tersaji dalam Tabel 4.7. Dari hasil tersebut didapatkan nilai konstanta sebesar 37,107; koefisien regresi untuk kepuasan kerja sebesar - 0,136; koefisien regresi untuk *affective commitment* sebesar -0,32; koefisien regresi untuk *continuance commitment* sebesar - 0,377; dan koefisien regresi untuk *normative commitment* sebesar - 0,304 Berdasarkan data di atas, dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

$$Y = 37,107 + (- 0,136X_1) + (- 0,32X_2) + (- 0,377X_3) + (-0,304X_4)$$

Tabel 4.7 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	37.107	1.904		19.485	.000
	Kepuasan Kerja	-.136	.064	-.292	-2.132	.039
	Affective Commitment	-.032	.104	-.037	-.309	.759
	Continuance Commitment	-.377	.085	-.464	-4.456	.000
	Normative Commitment	-.304	.107	-.241	-2.830	.007

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.911 ^a	.831	.814	2.65264

a. Predictors: (Constant), Normative Commitment, Continuance Commitment, Affective Commitment, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Turnover Intention

- affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* dianggap konstan, maka besarnya variabel dependen *turnover intention* adalah sebesar 37,107
- Koefisien regresi kepuasan kerja (X1) mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) sebesar 0,136
- Koefisien regresi *affective commitment* (X2) mempunyai pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* (Y) sebesar 0,032
- Koefisien regresi *continuance commitment* (X3) mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) sebesar 0,377
- Koefisien regresi *normative commitment* (X4) mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y) sebesar 0,304

Dijelaskan juga dalam Tabel 4.7 bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,831. Besarnya angka koefisien determinasi 0,831 sama dengan 83,1%. Angka tersebut mengandung arti bahwa kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*,

dan *normative commitment* berpengaruh terhadap *turnover intention* sebesar 83,1%. Sedangkan sisanya 16,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi ini.

Uji Hipotesis t (Uji Signifikasi Secara Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individu dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji pengaruh parsial digunakan untuk menguji signifikan pengaruh masing-masing variabel(X) terhadap variabel (Y). Adapun hasil uji statistik t mengenai pengaruh secara parsial antara kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* terhadap *turnover intention* disajikan pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Hasil Uji Hipotesis t

Variabel Bebas (X)	Variabel Terikat (Y)	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.	Taraf Signifikansi	Hipotesis
Kepuasan Kerja (X1)		-2.132	2,021	.039	0.05	H1 Diterima
<i>Affective Commitment</i> (X2)	<i>Turnover Intention</i>	-.309	2,021	.759	0.05	H2 Ditolak
<i>Continuance Commitment</i> (X3)		-4.456	2,021	.000	0.05	H3 Diterima
<i>Normative Commitment</i> (X4)		-2.830	2,021	.007	0.05	H4 Diterima

Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa kepuasan kerja (X1) mempunyai nilai signifikan $0,039 < 0,05$ maka H1 diterima. *Affective commitment* (X2) mempunyai nilai signifikan $0,759 > 0,05$ maka H2 ditolak. *Continuance commitment* (X3) mempunyai nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H3 diterima. *Normative commitment* (X4) mempunyai nilai signifikan $0,007 < 0,05$ maka H4 diterima.

PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja, *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*, terhadap *Turnover Intention* Karyawan Grand Palace Hotel Malang.

Deskripsi Hasil Pengukuran Variabel

1. Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan Grand Palace Hotel Malang

Variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi atau puas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *grand mean* sebesar 3,44. Dari hasil penelitian, diketahui bahwa jumlah rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi berada pada item pernyataan ke-2 dengan nilai rata-rata 3,80. Pernyataan ke-2 berupa “Saya puas dengan pekerjaan saya karena pekerjaan saya menarik.” Artinya karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka miliki dikarenakan isi dari pekerjaan yang mereka miliki menarik dan sesuai dengan kesenangan mereka.

Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan ke-5 dengan

nilai rata-rata 3,11. Pernyataan ke-5 berupa “Saya puas dengan gaji yang saya terima karena lebih baik daripada di Hotel lain”. Artinya karyawan merasa belum puas dengan gaji yang mereka terima karena belum lebih baik daripada gaji yang diberikan perusahaan lain yang sejenis.

Selain itu, karyawan juga merasa tidak puas dengan pemberian gaji, promosi dan rekan kerja. Hal ini terlihat dari item yang mempunyai nilai di bawah rata-rata yaitu pada pernyataan ke-4 dan 6 yang merupakan item dalam indikator kepuasan terhadap gaji. Selanjutnya item pernyataan ke-7 dan 8 yang merupakan item dalam indikator kepuasan terhadap promosi. Dan terakhir item ke-12 yang merupakan item dari indikator kepuasan terhadap rekan kerja. Meskipun begitu, hanya terdapat 1 karyawan yang menyebutkan bahwa merasa tidak puas terhadap gaji, 4 orang karyawan merasa tidak puas terhadap sistem promosi, dan 1 karyawan yang merasa tidak puas dengan rekan kerja.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Kreitner. R. dan Kinicki. A. (2003: 271) mengenai salah satu penyebab ketidakpuasan kerja yaitu “ketidakcocokan”. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan merupakan hasil dari harapan yang kemudian terpenuhi. Setiap karyawan memiliki harapan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, apabila harapan-harapan mereka ini sesuai atau terpenuhi dengan apa yang mereka terima dari organisasi maka mereka akan merasa puas. Akan tetapi sebaliknya, jika harapan mereka

lebih besar dari apa yang mereka terima, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

2. Deskripsi *Affective Commitment*

Karyawan Grand Palace Hotel Malang *Affective commitment* karyawan Grand Palace Hotel sudah termasuk dalam kategori tinggi yaitu di buktikan dengan nilai *grand mean* sebesar 3,44. Jumlah rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi berada pada item pernyataan ke-19 dengan nilai rata-rata 3,60. Pernyataan ke- 19 berupa “Saya merasa mudah beradaptasi saat bekerja.” Artinya karyawan merasa mudah beradaptasi saat mereka bekerja di Grand Palace Hotel.

Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan ke-16 dengan nilai rata-rata 3,33. Pernyataan ke-16 berupa “Saya sangat senang menghabiskan karir saya di Grand Palace Hotel”. Artinya karyawan merasa belum bisa berkomitmen akan senang dan setuju jika menghabiskan karir di Grand Palace Hotel.

Selain itu, terdapat item yang mempunyai nilai di bawah rata-rata, seperti item pernyataan ke- 17 yang merupakan item dalam indikator respon emosional. Selanjutnya item pernyataan ke-22 dan 23 yang merupakan item dalam indikator keterlibatan karyawan. Dengan demikian, karyawan belum memiliki respon emosional dan keterlibatan karyawan terhadap Grand Palace Hotel. Di lihat dalam hal ini jumlah responden yang memiliki respon emosional rendah sebesar 9 orang yang menyatakan bahwa kurang setuju dalam membicarakan hotel dengan rekan kerja diwaktu sedang tidak bekerja. Kemudian, 13 orang karyawan memiliki keterlibatan kerja yang rendah dengan menyatakan kurang setuju dalam mengakui bahwa Grand Palace Hotel memiliki makna mendalam bagi karyawan. Dan 12 orang karyawan juga memiliki keterlibatan kerja yang rendah dengan menyatakan kurang setuju untuk menjadi bagian dan Grand Palace Hotel.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Meyer dan Allen (1990) bahwa, *affective commitment* merupakan respon emosional, identifikasi karyawan dan keterlibatan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, sebagian besar karyawan menunjukkan respon

komitmen afektivnya dengan identifikasi karyawan yang tinggi terutama dalam hal mudah beradaptasi di tempat kerja.

3. Deskripsi *Continuance Commitment*

Karyawan Grand Palace Hotel Malang *Continuance commitment* karyawan Grand Palace Hotel termasuk dalam kategori cukup yaitu di buktikan dengan nilai *grand mean* sebesar 2,83. Jumlah rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi berada pada item pernyataan ke-31 dengan nilai rata-rata 3,04. Pernyataan ke- 31 berupa “Saya telah memberikan upaya yang optimal saat bekerja, sehingga saya ingin tetap bekerja di Grand Palace Hotel.” Artinya, karyawan ingin tetap bekerja di Grand Palace Hotel karena telah memberikan upaya yang optimal dalam bekerja.

Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan ke-24 dengan nilai rata-rata 2,67. Pernyataan ke-24 berupa “Saya khawatir jika berhenti dari Grand Palace Hotel, saya tidak mendapat pekerjaan lain”. Artinya karyawan merasa belum bisa berkomitmen akan senang dan setuju jika menghabiskan karir di hotel.

Selain itu, terdapat item yang mempunyai nilai di bawah rata-rata, seperti item pernyataan ke-25 yang merupakan item dalam indikator kerugian apabila meninggalkan organisasi. Hal ini dituntukan dengan adanya 3 orang responden yang tidak setuju dengan pernyataan akan merasa sulit jika meninggalkan hotel ini meskipun ingin. Selanjutnya item pernyataan ke-29 dan 30 yang merupakan item dalam indikator karyawan membutuhkan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya 4 responden yang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan meski memiliki banyak alternatif pekerjaan lain, karyawan tidak akan meninggalkan hotel dan kurang setuju untuk tetap bekerja dengan alasan tempat lain tidak memberikan keuntungan sebesar hotel ini.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Meyer dan Allen (1990) bahwa, komitmen keberlanjutan didasarkan pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi diakrenakan adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi. Artinya, semakin tinggi keinginan karyawan untuk tetap tinggal dikarenakan mereka akan

merasakan kerugian yang besar jika meninggalkan hotel.

4. Deskripsi *Normative Commitment* Karyawan Grand Palace Hotel Malang
Normative commitment karyawan Grand Palace Hotel termasuk dalam kategori tinggi yaitu di buktikan dengan nilai *grand mean* sebesar 3,50. Jumlah rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi berada pada item pernyataan ke-32 dengan nilai rata-rata 3,76. Pernyataan ke- 32 berupa “Saya merasa memiliki kewajiban saat menjadi karyawan di Grand Palace Hotel.” Artinya karyawan tingin tetap bekerja di Grand Palace Hotel karena mereka merasa memiliki kewajiban saat menjadi karyawan.

Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan ke-37 dengan nilai rata-rata 3,00. Pernyataan ke-37 berupa “Saya telah berhutang banyak kpada hotel ini, sehingga saya tidak akan meninggalkannya”. Artinya karyawan merasa belum bisa berkomitmen dengan alasan memiliki hutang dengan hotel ini.

Selain itu, terdapat item yang mempunyai nilai di bawah rata-rata, seperti item pernyataan ke- 36 yang merupakan item dalam indikator kesetiaan yang diberikan karena pengaruh orang lain. Dengan demikian, karyawan belum dapat berkomitmen dengan alasan mereka kesetiaan yang mereka berikan karena pengaruh dari orang lain. Meskipun begitu, *normative commitment* karyawan Grand Palace Hotel termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai *Grand Mean* sebesar 3,50.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Meyer dan Allen (1990) bahwa, Komitmen normativ didasarkan pada perasaan karyawan yang mewajibkan mereka untuk tetap berada di organisasinya karena tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan oleh orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral.

5. Deskripsi *Turnover Intention* Karyawan Grand Palace Hotel Malang

Turnover intention karyawan Grand Palace Hotel termasuk dalam kategori cukup yaitu di buktikan dengan nilai *grand mean* sebesar 2,85. Jumlah rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi berada pada item pernyataan ke-40 dengan nilai rata-rata 3,11. Pernyataan ke- 40 berupa “Saya memiliki niat pindah kerja untuk mencari pekerjaan baru yang lebih baik.” Artinya karyawan memiliki niat pindah kerja dari Grand Palace Hotel dikarenakan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan ke-42 dengan nilai rata-rata 2,38. Pernyataan ke-42 berupa “Saya memiliki niat untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat”. Artinya karyawan tidak akan meninggalkan Grand Palace Hotel dalam waktu dekat. Dengan demikian, *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel termasuk dalam kategori cukup dengan nilai *Grand Mean* sebesar 2,85.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mobley dalam Hom, *et. al.* (2017) yang menyatakan bahwa respon yang dapat di tunjukkan oleh karyawan yaitu kecenderungan berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Artinya, sebagian besar karyawan Grand Palace Hotel memiliki niat berpindah dengan adanya respon untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Turnover Intention Karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover karyawan. Koefisien determinasi antara kepuasan kerja dengan intensi turnover adalah 0,693 yang artinya kemampuan variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan varians dari variabel intensi turnover adalah 69,3%.

Kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan Grand Palace Hotel, maka peneliti berpendapat bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Grand Palace Hotel maka akan semakin rendah tingkat intensi

turnover dan semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka, maka akan semakin tinggi tingkat intensi turnover mereka.

1. *Affective Commitment* Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Turnover Intention Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis, diperoleh hasil bahwa *affective commitment* karyawan Grand Palace Hotel berpengaruh secara negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, bahwa hipotesis kedua dari penelitian ini yang berbunyi, "*Affective Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan Grand Palace Hotel" tidak dapat diterima atau sama dengan ditolak.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Meyer & Allen (1990) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen affektif yang kuat akan ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut. Berdasarkan temuan peneliti, hal ini dapat terjadi atau terlihat dari fakta hasil data individu responden berdasarkan usia dan deskripsi responden berdasarkan lama masa kerja. Dari deskripsi responden berdasarkan usia diketahui mayoritas usia responden yaitu ada pada rentang 31-40 Tahun atau 35,6% dimana pada usia ini seharusnya seseorang karyawan telah lama bekerja pada suatu organisasi tertentu dan telah mencapai posisi tinggi pada organisasi, akan tetapi pada kenyataannya dari deskripsi responden berdasarkan lama masa kerja diketahui bahwa, mayoritas responden baru memiliki masa kerja 1-2 tahun yaitu dengan persentase 45%. Artinya bahwa, mayoritas responden Grand Palace Hotel semasa karirnya lebih memilih berpindah-pindah tempat kerja dibandingkan dengan memilih untuk menetap pada suatu perusahaan atau organisasi.

2. *Continuance Commitment* Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis, diperoleh hasil bahwa *continuance commitment* karyawan Grand Palace Hotel berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, *continuance commitment* yang rendah mampu mempengaruhi tingginya tingkat *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel Malang s. Hal ini sesuai dengan hipotesis ketiga dari penelitian ini yang berbunyi, "*Continuance Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan Grand Palace Hotel".

Berdasarkan temuan peneliti, diketahui bahwa *continuance commitment* memberikan pengaruh terbesar terhadap intensi *turnover* karyawan. Artinya adalah, karyawan Grand Palace Hotel bertahan untuk tetap tinggal dengan alasan yang didasarkan pada "untung dan ruginya", atau belum adanya alternatif lain yang lebih baik daripada hotel ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Meyer & Allen (1990) yang mengemukakan bahwa, perhitungan nilai ekonomi menyebabkan karyawan bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Manuel & Rahyuda (2015), bahwa komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Dan penelitian ini tidak mendukung penelitian lain yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sukanto, H. dkk. (2014) bahwa hasil analisis, variabel komitmen keberlanjutan menghasilkan nilai t hitung sebesar -2,369 dan nilai sig 0,23, maka dapat disimpulkan bahwa secara individual variabel komitmen keberlanjutan berpengaruh negatif tapi tidak signifikan terhadap variabel *turnover intention*.

3. *Normative Commitment* Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Turnover Intention Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis, diperoleh hasil bahwa *normative commitment* karyawan Grand Palace Hotel berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, *normative commitment* yang rendah mampu mempengaruhi tingginya tingkat *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel Malang. Peneliti merumuskan hipotesis yang keempat penelitian ini berbunyi, " *Normative Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan Grand Palace Hotel ".

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Meyer dan Allen (1990) yang mengemukakan bahwa, karyawan yang merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi yang dipengaruhi oleh orang lain di dalam organisasi tersebut akan bertahan di dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini mendukung penelitian dari Sutanto&Gunawan (2013) yang mengungkapkan bahwa hasil penelitiannya terhadap karyawan industri keramik di Surabaya memperlihatkan komitmen normatif memiliki pengaruh paling besar, hal ini dijelaskan karena alasan karyawan industri keramik ini bertahan karena adanya suatu perasaan keharusan dan kewajiban. *Normative commitment* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, maka peneliti berpendapat bahwa semakin tinggi *normative commitment* karyawan maka akan semakin rendah tingkat intensi *turnover* dan semakin rendah tingkat *normative commitment* maka akan semakin tinggi tingkat intensi *turnover* mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepuasan kerja, *affectif commitment*, *continuance commitmen* dan *normative commitment* terhadap *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari analisis deskriptif responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Kepuasan kerja karyawan Grand Palace Hotel sudah tinggi. Namun, karyawan masih merasa kurang puas yang meliputi kepuasan akan pendapatan gaji, sistem promosi, dan juga kepuasan dengan rekan kerja. Hal ini dikarenakan ketiga indikator kepuasan tersebut masih memiliki nilai koefisien dibawah rata-rata. Adapun untuk *affective commitment* sudah tinggi, namun masih terdapat respon yang rendah pada respon emosional dan keterlibatan karyawan. Kemudian untuk *continuance commitment* karyawan pada hotel ini masuk dalam kategori cukup, respon tertinggi ada pada alasan bertahan dikarenakan karyawan telah memberikan upaya yang optimal bagi hotel ini. Hal ini dapat diartikan bahwa, karyawan sudah cukup baik dalam hal kontribusi yang mereka berikan pada hotel ini. Kemudian untuk *normative commitment* juga tinggi, namun terdapat adanya respon karyawan yang rendah atau belum kuatnya alasan mereka tetap tinggal karena adanya pengaruh dari orang lain (atasan dan rekan kerja). Sementara untuk *turnover intention* karyawan sendiri, termasuk dalam kategori cukup, respon tertinggi diungkapkan karyawan dengan memilih item pernyataan yaitu karyawan

 - a. memiliki niat untuk pindah kerja untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Dalam hal ini, dapat diartikan karyawan masih belum percaya dengan Grand Palace Hotel bahwa hotel inilah yang terbaik daripada pesaing.
 - b. Kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* memberikan sumbangan pengaruh terhadap *turnover intention* sebesar 83,1%. Sedangkan sisanya 16,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi ini. Pengaruh terbesar diberikan oleh variabel *continuance commitment* yaitu sebesar 0,377.

- a. Berdasarkan temuan peneliti, karena *continuance commitment* karyawan memiliki pengaruh lebih besar, maka perlu diperhatikan bagi manajemen untuk lebih meningkatkan variabel lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover karyawan* seperti, kepuasan kerja, *affective commitment* dan *normative commitment*.
 2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel
 3. *Affective commitment* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel
 4. *Continuance commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel
 5. *Normative commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Grand Palace Hotel
- Saran**
- Berdasarkan pembahasan dan beberapa kesimpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan antara lain:
- Bagi Grand Palace Hotel Malang**
- Menurut temuan peneliti, maka disarankan kepada Grand Palace
- a. Hotel agar mempertahankan kepuasan kerja karyawan yang sudah mencapai puas dengan lebih memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan pada sikap yang menyatakan kurang puas terhadap gaji, promosi, dan hubungan rekan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah bonus dengan pencapaian kerja khusus, kemudian menerapkan sistem yang adil, jujur dan transparan pada sistem promosi, kemudian mempererat tali silaturahmi antar karyawan seperti mengadakan
 - b. kegiatan rekreasi, saling tegur sapa saat bertemu.
 - c. Kemudian, disarankan untuk manajemen untuk tetap menjaga nilai *affective commitment* karyawan yang sudah tinggi terhadap hotel ini dengan memperhatikan respon emosional karyawan dengan memberikan motivasi, pemahaman akan visi misi hotel, rasa kepemilikan dan rasa cinta terhadap organisasi agar karyawan bersedia dan berkeinginan untuk menghabiskan karir di hotel ini. Kemudian, disarankan kepada manajemen untuk meningkatkan *continuance commitment* untuk respon untung dan rugi jika meninggalkan hotel dengan menumbuhkan rasa percaya bahwa mereka benar akan rugi jika meninggalkan hotel. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan beberapa keuntungan tambahan bagi karyawan yang berbeda dengan hotel lainnya, misalnya pada masa kerja berapa tahun karyawan akan mendapatkan penambahan gaji khusus, dan pengajuan cuti khusus. Kemudian, disarankan untuk manajemen untuk mempertahankan keadaan *normative commitment* yang sudah tinggi dan memperhatikan respon karyawan pada item yang menunjukkan kurangnya rasa hutang budi karyawan terhadap organisasi,
 - d. caranya yaitu dengan memperkuat hubungan yang harmonis antara atasan pada bawahan agar karyawan merasa memiliki kewajiban dan hutang budi yang baik sehingga tetap bertahan di hotel.
 - e. Kemudian untuk *turnover intention* karyawan, perlu diperhatikan pada tingginya respon karyawan yang mengungkapkan akan melakukan pindah kerja suatu saat nanti dengan alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Hal ini

harus segera ditindak lanjuti, dengan pemberian arahan serta pemberian kepercayaan pada diri karyawanlah usaha yang mampu menyurutkan niat karyawan ini.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyarankan agar pada penelitian selanjutnya terhadap karyawan hotel yang mengambil tema yang sama yaitu *turnover intention* karyawan yang diuji dengan model komitmen organisasi (*affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*) untuk menguji ulang atau meneliti kembali apakah benar bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan hotel yang lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. 2000. A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millenium. *Journal of Management*, Vol. 26 (3): 463-488.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Hom, P.W., Shaw, J.D., Lee, T.W., & Hausknecht, J.P. 2017. One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102: 3: 530-545.
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kreitner, R., and Kinicki, A. 2003. *Perilaku Organisasi, Dalam: Early Suandy (penterjemah)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: The McGraw-Hill Companies
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Mobley, H. W, Griffeth, W. R, Hand, H. H, & Meglino, M. B. 1979. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Jurnal Psychological Bulletin*, 86 (3): 493-522
<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Porter, L. W, Steers, R. M, & Boulian, P. V. 1973. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians *Journal*. (Online),
- Robbins, S. P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pearson Education Asia.
- Sari, R. N. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Pada Hotel Ibis Yogyakarta). Skripsi. Yogyakarta: FE Universitas Negeri Yogyakarta. (Online),
- Tett, P. R & Meyer, P.J. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*. (Online),
- Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris Pada Novotel Semarang). Tesis, (Online),