

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP *TURNOVER INTENTION***
(SURVEI PADA KARYAWAN HOTEL SWISS-BELINN MALANG)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**TITIS SATWARI
NIM.125030800111007**

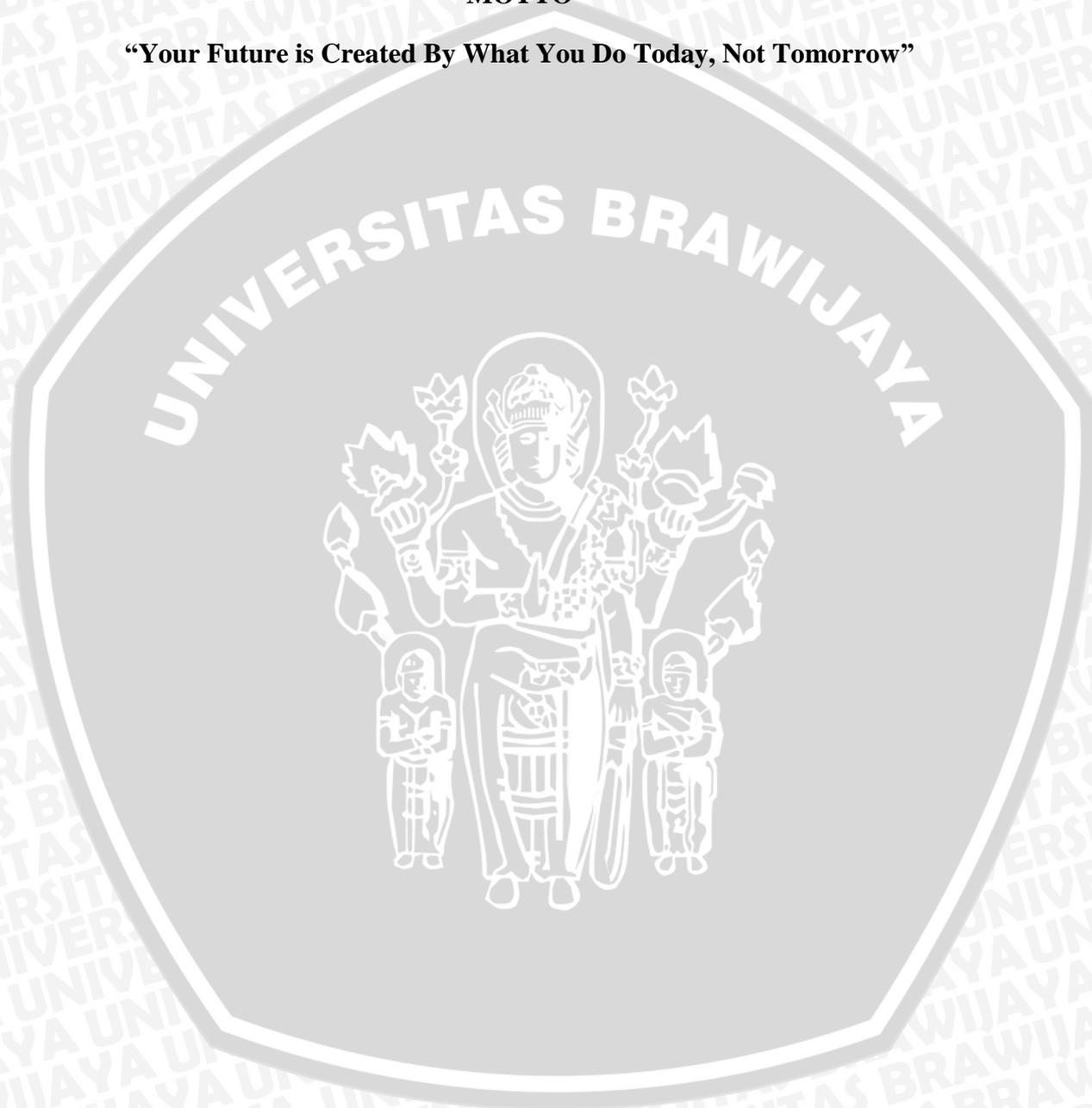


1. Mochammad Al Musadieg, Dr, MBA
2. Tri Wulida Afrianty, S.Sos. M.Si, MHRM, PhD

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PARIWISATA
KONSENTRASI PERHOTELAN
MALANG
2016**

MOTTO

“Your Future is Created By What You Do Today, Not Tomorrow”



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap
Turnover Intention (Survei pada Karyawan Hotel
Swiss-Belinn Malang)

Disusun oleh : Titis Satwari

NIM : 125030800111007

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Perhotelan

Malang, Agustus 2016

Komisi Pembimbing
Ketua,

Anggota,



Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001



Tri Wulida Afrianty, S.Sos. M.Si, MHRM, Ph.D
NIP. 19760404 199903 2 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 10 Oktober 2016
Jam : 11.00-12.30 WIB
Skripsi atas nama : Titis Satwari
Judul : Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover
Intention* (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn
Malang)

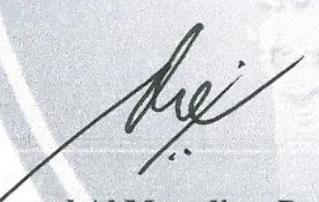
dan dinyatakan

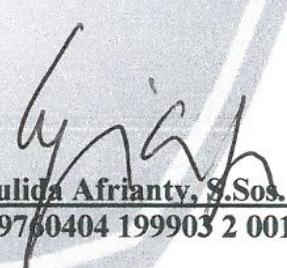
LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota,


Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001


Tri Wulida Afrianty, S.Sos. M.Si, MHRM, Ph.D
NIP. 19760404 199903 2 001

Anggota,

Anggota,


Kusdi, Dr.DEA
NIP. 19570127 198403 1 001


M. Iqbal, S.Sos, MIB, DBA
NIP. 19780210 200501 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003 Pasal 25 Ayat 2 dan pasal 70).

Malang, September 2016



Titis Satwari

NIM. 125030800111007

RINGKASAN

Titis Satwari, 2016, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang) Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA, Tri Wulida Afrianty, S.Sos. M.Si, MHRM, PhD, 146 hal+ xv

Berkembangnya sektor pariwisata di Indonesia yang berbanding lurus dengan pesatnya pertumbuhan beberapa komoditas dan industri yang salah satunya adalah dibidang perhotelan, pada kenyataannya tidak diimbangi dengan manajemen yang baik sumber daya manusia didalamnya. Manajemen sumber daya manusia ini menjadi sangat penting dalam industri perhotelan mengingat bahwa industri ini pada dasarnya menawarkan produk sekaligus jasa kepada tamu. Akan tetapi 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. Untuk mengetahui tingkat *turnover* yang sebenarnya (*actual turnover*) diperlukan alat untuk mengidentifikasi *turnover* lebih awal yaitu melalui *turnover intention*. Salah satu prediktor yang digunakan dalam untuk mengukur *turnover intention* adalah melalui komitmen organisasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasional yang menggunakan tiga dimensi konsep yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan sebagai variabel, terhadap *turnover intention*. Survei pada penelitian ini dilakukan pada 65 orang karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini 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 ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen afektif yang diindikasikan tinggi, akan tetapi 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*

SUMMARY

Titis Satwari, 2016, The Influence of Organizational Commitment on Turnover Intention (Survey on the Employees of Swiss-Belinn Hotel Malang) Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA, Tri Wulida Afrianty, S.Sos. M.Si, MHRM, PhD, 146 pages+ xv

The development of tourism sector in Indonesia, which is directly proportional to the rapid growth of some commodities and industries, one of which is in the field of hospitality, in fact, does not offset the good management of human resources therein. Human resource management has become very important in the hospitality industry given that this industry is basically offers products as well services to guests. However, some studies have found that the hospitality industry become one of the industries that have a high employee turnover rate. The high rate of employee turnover will affect the quality of services and costs that will result from turnover and employee recruitment. To determine the actual turnover rate the necessary tools to identify early turnover is through turnover intention. One of the predictors used in measuring turnover intention is through organizational commitment. The purpose of this study was to examine the influence of organizational commitment that uses three-dimensional concept that is affective commitment, normative commitment, and continuance commitment as a variable, on turnover intention. The survey research was conducted on 65 employees at the Swiss-Belinn Malang Hotel. The data were analyzed using multiple linear regression analysis.

The results of this study 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 negative significant effect on Turnover Intention. The findings in 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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)”

Skripsi ini diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si dan Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Yusri Abdilah S.Sos. M.AB dan Bapak Ari Darmawan DR, S.AB, M.AB selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Pariwisata Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Mochammad Al Musadieg, Dr, MBA selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Tri Wulida Afrianty, S.Sos. M.Si, MHRM, PhD selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah banyak membantu, mengajarkan, dan

mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi hingga dapat terselesaikan dengan baik.

5. Bapak Djamhur Hamid, Dr. DIP, BUS, M.Si selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan arahan dan nasehat selama masa perkuliahan.
6. Seluruh dosen pengajar Jurusan Administrasi Bisnis dan Program Studi Pariwisata yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama di bangku perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu penulis tercinta, Bapak Panidi dan Ibu Suparti yang tidak hentinya memberikan dorongan moril dan do'a tidak terbatas selama penulis menempuh perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
8. Bapak Sugeng Santoso dan Ibu Ara Osiris serta segenap karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang sudah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
9. Bapak Ari Darmawan, Dr. M.AB, Dewi Purnima S.AP, Bilydosta Sappar S.AB, Ika Kholifatul Mar'ah, S.AB, Puspa Ratnaningrum S, S.AB, Erlis Budiarti, S.AP, Arizqy Hania, S.AB, Khusnul Mufa'idah, Sugeng Abidin, S.AB dan seluruh teman-teman RSC 2012 yang telah memberikan dukungan moril dan saran dalam penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.

10. Asya Hanif, S.AB, Rahmawati Sihite, S.AB, Khusnul Khotimah, S.AB, Wiwied Sulistyanyngtyas, S.AB, Adisty Diah Kemala P. dan seluruh keluarga besar mahasiswa program studi Pariwisata FIA 2012 yang telah mejadi teman berdiskusi selama masa kuliah hingga terselesaikannya skripsi ini.
11. Keluarga besar Research Study Club (RSC), yang telah memberikan pengalaman organisasi luar biasa, dorongan moril, dukungan, dan pembelajaran dalam masa perkuliahan serta penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.
12. Seluruh pihak yang turut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kontribusi Penelitian.....	12
E. Sistematika Pembahasan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	15
B. Tinjauan Teoritis	23
1. Komitmen Organisasional	23
a. Pengertian Komitmen Organisasional	23
b. Komitmen Afektif	24
c. Komitmen Normatif.....	27
d. Komitmen Berkelanjutan	29
2. <i>Turnover Intention</i>	32
a. Pengertian <i>Turnover Intention</i>	32
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i>	33
C. Pengaruh Antar Variabel	37
1. Pengaruh antara Komitmen Afektif terhadap <i>Turnover Intention</i>	37
2. Pengaruh antara Komitmen Normatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	38

3. Pengaruh antara Komitmen Berkelanjutan terhadap <i>Turnover Intention</i>	39
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	39
1. Model Konsep.....	39
2. Model Hipotesis.....	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	41
B. Lokasi Penelitian	41
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran ..	42
1. Konsep	42
2. Variabel.....	42
3. Definisi Operasional	43
4. Skala Pengukuran	46
D. Populasi dan Sampel	
1. Populasi	47
2. Sampel	47
E. Pengumpulan Data	
1. Sumber Data	49
2. Teknik Pengumpulan Data	49
3. Instrumen Penelitian	50
4. Pengujian Instrumen	
a. Uji Validitas	50
b. Uji Reliabilitas	51
c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
F. Metode Analisis Data	
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	55
2. Uji Asumsi Klasik.....	55
3. Analisis Statistik Inferensial	57

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	61
1. Sejarah dan Profil Hotel Swiss-Belinn Malang	61
2. Visi dan Misi Hotel Swiss-Belinn Malang	64
3. Fasilitas dan Pelayanan yang Diberikan Hotel Swiss-Belinn Malang	65
4. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	64
5. Informasi Perusahaan.....	73
6. Produk Hotel Swiss Belinn Malang.....	73
B. Analisis Statistik Deskriptif.....	74

1. Gambaran Umum Responden.....	74
2. Analisis Deskriptif Variabel yang Diteliti	82
C. Uji Asumsi Klasik	
1. Uji Multikolonieritas	96
2. Uji Heteroskedastisitas	97
3. Uji Normalitas	98
D. Analisis Statistik Inferensial	
1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	99
2. Uji t	101
3. Uji F.....	103
4. Analisis Koefisien Determinasi	104
E. Pembahasan Hasil Penelitian	
1. Gambaran Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Berkelanjutan dan <i>Turnover Intention</i> karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang	105
2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap <i>Turnover Intention</i>	107
3. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap <i>Turnover Intention</i> .	108
4. Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap <i>Turnover Intention</i>	109
5. Pengaruh simultan Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan terhadap <i>Turnover Intention</i>	110
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	112
B. Saran	113
 DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN`	121

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Pemetaan Penelitian Terdahulu	20
3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
3.2	Populasi dan Sampel	48
3.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	53
4.1	Properti Manajemen Perhotelan Swiss-Belhotel International	62
4.2	Uraian Tugas	67
4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	76
4.5	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	77
4.6	Distribusi Responden Berdasarkan Departemen	78
4.7	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan	79
4.8	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	82
4.9	Kriteria Interpretasi Rata-rata Skor Jawaban	83
4.10	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Afektif	84
4.11	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Normatif	88
4.12	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Berkelanjutan	91
4.13	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i>	95
4.14	<i>Collinearity Statistics</i> pada Koefisien Regresi	97
4.15	Koefisien Regresi <i>Turnover Intention</i>	99
4.16	Koefisien Regresi <i>Turnover Intention</i>	102
4.17	ANOVA <i>Turnover Intention</i>	103
4.18	<i>Model Summary Turnover Intention</i>	104

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.1	<i>Total Contribution of Travel & Tourism to GDP</i>	1
1.2	Pertumbuhan Industri Perhotelan di Indonesia	3
2.1	Model Konsep	39
2.2	Model Hipotesis	40
4.1	<i>Organizational Chart</i> Hotel Swiss-Belinn Malang.....	66
4.2	<i>Scatterplot</i>	98



DAFTAR LAMPIRAN

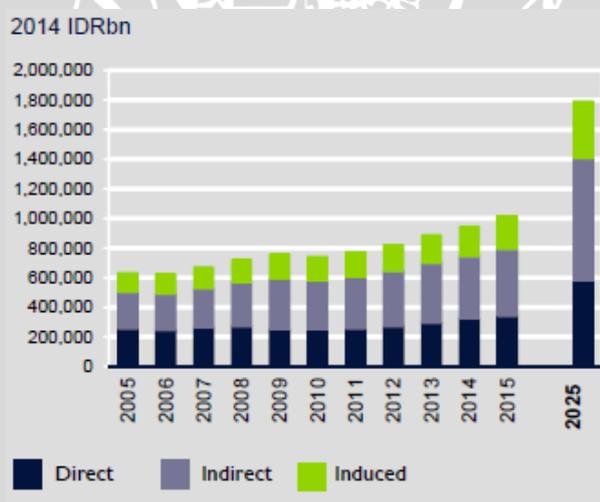
No	Judul	Halaman
1	Kuesioner Penelitian	121
2	Tabulasi Hasil Penelitian.....	124
3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	127
4	Hasil Distribusi Frekuensi Gambaran Responden	131
5	Hasil Distribusi Variabel	133
6	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	138
7	Hasil Uji Statistik Inferensial	141
8	Mean, Standar Deviasi, dan Korelasi Antar Variabel	143
9	Ringkasan hasil Penelitian	144
10	<i>Curriculum Vitae</i>	145



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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. Hal tersebut senada dengan pernyataan *Global Business Guide* (2016) yang menyatakan bahwa Indonesia menargetkan 20 juta wisatawan mancanegara pada tahun 2019.



Gambar 1.1 Total Contribution of Travel & Tourism to GDP

Sumber: *World Travel & Tourism Council* (WTTC), 2015

Gambar 1.1 menunjukkan kontribusi pariwisata Indonesia secara langsung maupun kontribusi tidak langsung dan dampaknya terhadap *Gross Domestic Product* (GDP) dari tahun 2005 hingga tahun 2015 serta perkiraan pada tahun

2025. Berdasarkan gambar 1.1 dapat disimpulkan bahwa sektor pariwisata berkontribusi pada GDP dan mengalami peningkatan setiap tahunnya. *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. Sedangkan total kontribusinya terhadap GDP sebesar 946.087 milyar rupiah atau 9,3% dari GDP pada tahun 2014, dan diperkirakan akan naik sebesar 7% pada tahun 2015 serta peningkatan 5,9% setiap tahunnya hingga mencapai 9,9% dari GDP pada tahun 2025. Pertumbuhan pariwisata Indonesia juga berdampak pada kontribusi ketersediaan lapangan pekerjaan. Kontribusi secara langsung yang didukung dengan 3.326.000 pekerjaan atau sebesar 2,9% dari total lapangan pekerjaan, diharapkan adanya peningkatan sebesar 2,3% pada tahun 2015. 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. Total unit hotel tersebut terdiri dari 33,47% hotel bintang tiga, meningkat dari tahun 2011 sebesar 30,69% bagian. Selanjutnya diikuti oleh hotel bintang dua sebesar 21,89% meningkat dari 19,48% dan hotel bintang 4 sebesar 18,83% meningkat dari 16,92%. Berbeda halnya dengan penurunan dari jumlah unit hotel bintang satu sebesar 17,79% dari total awal sebesar 24,24%, sedangkan untuk hotel bintang lima yang menurun menjadi 8,02% dari 8,66%.



Gambar 1.2. Pertumbuhan Industri Perhotelan di Indonesia.

Sumber: CEIC Data Talk, 2015

Gambar 1.2 menunjukkan tingkat pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia dari tahun 2004 hingga tahun 2014. 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. Hal tersebut dibuktikan dengan peningkatan jumlah kamar hotel menjadi 195.890 unit atau sebesar 14,26% meningkat dari tahun 2013. 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 Faldeta *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 Faldeta *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 & McMahon 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.

Mobley (1986:20) menyebutkan bahwa akibat dari suatu pergantian karyawan terhadap organisasi yang paling sering ditelaah adalah biaya moneterinya. *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 & Salaro, 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)"**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Berkelanjutan dan *Turnover Intention* karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang?

2. Apakah Komitmen Afektif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
3. Apakah Komitmen Normatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
4. Apakah Komitmen Berkelanjutan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
5. Apakah Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Berkelanjutan dan *Turnover Intention* karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh parsial Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk menganalisis pengaruh parsial Komitmen Normatif terhadap *Turnover Intention*.
4. Untuk menganalisis pengaruh parsial Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention*.
5. Untuk menganalisis pengaruh simultan Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention*.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai pengaruh ketiga dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap *turnover intention* dalam konteks industri perhotelan (*hospitality industry*). Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya terkait dengan validitas dan reliabilitas instrumen pada konteks Indonesia.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rekomendasi dan pertimbangan departemen *Human Resources Department* (HRD) Hotel Swiss-Bellinn Malang terkait dengan pengaruh dan pentingnya komitmen organisasional dalam sebuah perusahaan sebagai salah satu indikator terjadinya *turnover intention*.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah secara teoritis, normatif, dan empiris beserta alasan-alasan yang mendukung rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Selain itu pada bab ini juga disebutkan rumusan masalah yang ini dijawab dalam penelitian melalui pembahasan

pada analisis data. Bab ini juga menjelaskan tentang tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendukung untuk dijadikan sebagai landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang akan diteliti. Adapun teori-teori tersebut mengenai komitmen organisasional, komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan dan *turnover intention*. Selain itu bab ini juga menjelaskan hubungan antara komitmen organisasional dan *turnover intention*.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metode dan langkah yang digunakan dalam menjawab rumusan permasalahan yang sudah ditetapkan dalam penelitian ini. Bagian bab ini terdiri dari, jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran. Selain itu pada bab ini juga dijelaskan mengenai populasi dan sampel yang diambil serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

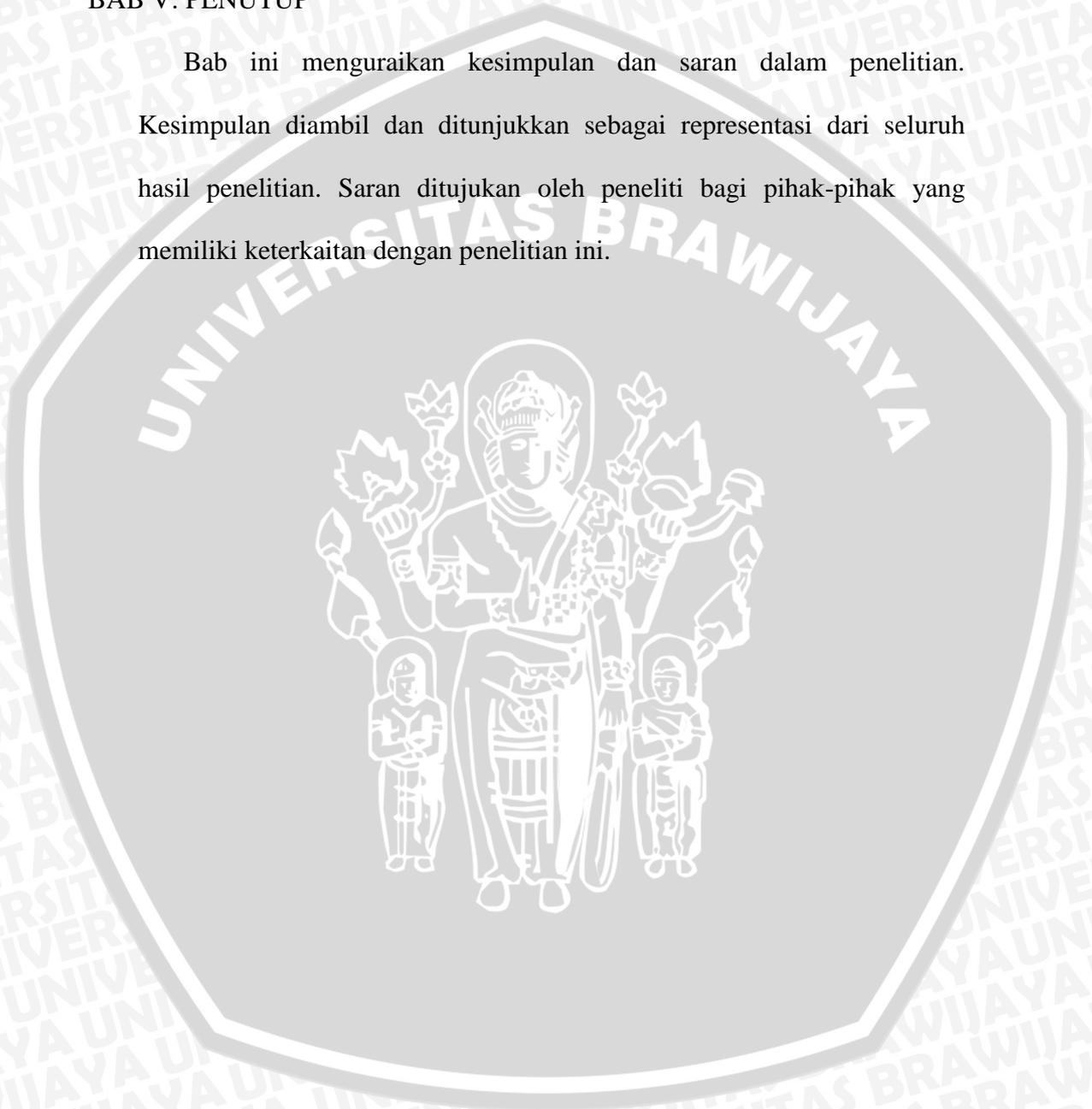
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan gambaran umum tentang Hotel Swiss-Belinn Malang yang dilanjutkan dengan uraian deskripsi statistik variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini. Uraian berikutnya pengujian berbagai asumsi klasik yang harus dipenuhi dan

penjabaran hasil analisis data. Selain itu bab ini juga menjelaskan interpretasi hasil penelitian yang berisi jawaban dari perumusan masalah.

BAB V: PENUTUP

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran dalam penelitian. Kesimpulan diambil dan ditunjukkan sebagai representasi dari seluruh hasil penelitian. Saran ditujukan oleh peneliti bagi pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris ini berisikan beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berfikir dan sekaligus untuk mempelajari variabel, metode analisis hingga hasil yang terdapat pada penelitian sebelumnya. Adanya penelitian terdahulu ini juga bertujuan agar tidak terjadi pengulangan penelitian. Penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention* di Ayodya Resort Bali, Manuel dan Rahyuda (2015)

Penelitian ini melihat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi dari berbagai fenomena dari sikap karyawan, salah satunya adalah *turnover intention*. Penelitian dilakukan di sebuah hotel bernama Ayodya Resort Bali dengan tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan (komitmen kalkulatif), dan komitmen normatif terhadap variabel *turnover intention*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kalkulatif

di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif di Ayodya Resort Bali. Komitmen afektif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja berpengaruh secara negatif melalui komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif di Ayodya Resort Bali.

2. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap *Turnover Intention* di Dragon Star Surabaya, Sukamto *et al* (2014)

Permasalahan yang timbul adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan di restoran Dragon Star Surabaya sejak Juli tahun 2012 dengan persentase *turnover* karyawan mencapai lebih dari 10%. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan terhadap *turnover intention* di Dragon Star Surabaya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif kausal yaitu studi penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari satu variabel pada variabel lain. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, komitmen normatif berpengaruh signifikan dan

negatif terhadap *turnover intention*, dan komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu diketahui juga bahwa komitmen berkelanjutan menjadi yang paling dominan mempengaruhi *turnover intention* karyawan di restoran Dragon Star Surabaya.

3. Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Keinginan untuk Pindah (Studi pada Perawat di RS Fatima Ketapang), Dian dan Hermawan (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh negatif dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap keinginan untuk pindah perawat di RS Fatima Ketapang baik secara parsial ataupun simultan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Hasil uji F memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasional secara bersama-sama signifikan mempengaruhi keinginan untuk pindah. Semakin tinggi komitmen perawat terhadap RS Fatima maka keinginan mereka untuk pindah ke rumah sakit lain akan semakin kecil. Sedangkan hasil dari Uji t terhadap masing-masing koefisien regresi diperoleh bahwa komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap keinginan untuk pindah. Sedangkan untuk komitmen normatif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk pindah. Sementara itu, komitmen

berkelanjutan menunjukkan hasil berpengaruh tidak signifikan terhadap keinginan untuk pindah.

4. *The Influence of Affective, Continuance and Normative Commitments on the Turnover Intentions of Nurses at Makassar's Private Hospitals in Indonesia, Guntur et al (2012)*

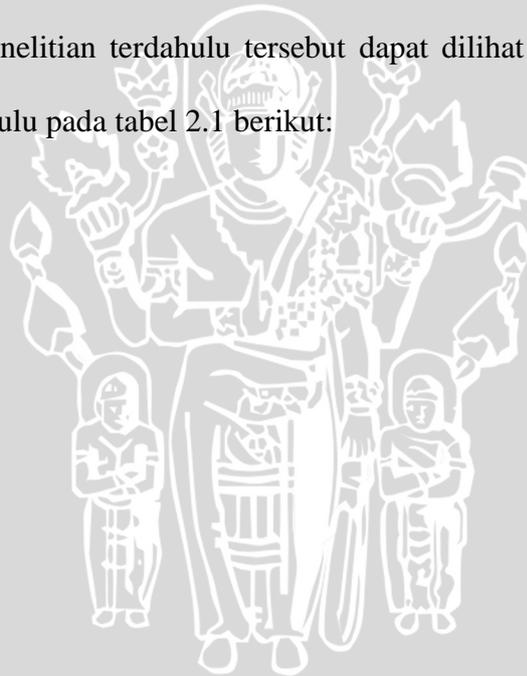
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel X1 komitmen afektif, X2 komitmen berkelanjutan, dan X3 komitmen normatif terhadap variabel Y *turnover intention* baik secara simultan maupun secara parsial. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada perawat rumah sakit swasta di Makasar. Secara parsial membuktikan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

5. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan untuk Berpindah Pekerjaan, Hermawan (2012)*

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan ini mengambil sampel pada 120 karyawan yang bekerja di salah satu perusahaan jasa minyak dan gas terbesar di Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik regresi linier berganda. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini

diantaranya adalah 1) kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen afektif 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen berkelanjutan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen normatif 4) komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. 5) komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* 6) komitmen normatif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. 7) Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat melalui pemetaan penelitian terdahulu pada tabel 2.1 berikut:



Tabel 2.1. Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Manuel dan Rahyuda (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Ayodya Resort Bali	Kepuasan Kerja (X), Komitmen Afektif (Z1), Komitmen Berkelanjutan (Z2), Komitmen Normatif (Z3), dan <i>Turnover Intention</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kalkulatif di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif di Ayodya Resort Bali. Komitmen afektif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> di Ayodya Resort Bali. Komitmen kalkulatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> di Ayodya Resort Bali. Komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> di Ayodya Resort Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> di Ayodya Resort Bali. kepuasan kerja berpengaruh secara negatif melalui komitmen afektif, komitmen kalkulatif dan komitmen normatif di Ayodya Resort Bali.
2.	Sukamto <i>et al</i> , 2014	Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Dragon Star Surabaya	Komitmen Afektif (X1), Komitmen Normatif (X2), Komitmen Berkelanjutan (X3), <i>Turnover Intention</i> (Y)	Variabel X1 komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> , variabel X2 komitmen normatif berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> , dan variabel X3 komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu diketahui juga bahwa komitmen berkelanjutan menjadi yang paling dominan mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan di restoran Dragon Star Surabaya.

Lanjutan tabel 2.1. Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
3.	Dian dan Hermawan, 2013	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Keinginan Untuk Pindah (Studi pada Perawat di RS Fatima Ketapang)	Komitmen Afektif (X1), Komitmen Berkelanjutan (X2), Komitmen Normatif (X3), dan keinginan untuk Pindah (Y)	Hasil uji F memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasional secara bersama-sama signifikan mempengaruhi keinginan untuk pindah. Semakin tinggi komitmen perawat terhadap RS Fatima maka keinginan mereka untuk pindah ke rumah sakit lain akan semakin kecil. Sedangkan hasil dari Uji t terhadap masing-masing koefisien regresi diperoleh bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap keinginan untuk pindah. Semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki seorang perawat maka akan semakin kecil keinginannya untuk mencari pekerjaan alternatif dan pindah kerja ke rumah sakit lain. Sedangkan untuk komitmen normatif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah.
4.	Guntur <i>et al</i> (2012)	<i>The Influence of Affective, Continuance and Normative Commitments on the Turnover Intentions of Nurses at Makassar's Private Hospitals in Indonesia</i>	Komitmen Afektif (X3), Komitmen Berkelanjutan (X2), Komitmen Normatif (X3), dan <i>Turnover Intention</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif memiliki pengaruh signifikan negatif secara simultan terhadap <i>turnover intention</i> pada perawat rumah sakit swasta di Makassar Indonesia. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa afektif komitmen memiliki pengaruh dominan terhadap <i>turnover intention</i> perawat. Meskipun demikian, komitmen berkelanjutan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada perawat di rumah sakit swasta di Kota Makasar Indonesia

Lanjutan tabel 2.1. Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
5.	Hermawan (2012)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan untuk Berpindah Pekerjaan	Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2), dan <i>Turnover Intention</i> (Y)	Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini diantaranya adalah 1) kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen afektif 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen berkelanjutan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen normatif 4) komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 5) komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 6) komitmen normatif berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . 7) Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber: Olahan Penulis, 2016

B. Tinjauan Teoritis

1. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional atau *organizational commitment* merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2012:100-101). 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 organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Luthan dalam Sianipar & Haryanti (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. 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. Meskipun umumnya pendekatan ini adalah hubungan antara karyawan

dan organisasi yang terkait kemungkinan *turnover* yang menurun, tetapi jelas bahwa hubungan tersebut pada dasarnya berbeda. 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. Sabir *et al* dalam Kusumastuti dan Nurtjahjanti (2013:14) mendefinisikan komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai ketertarikan emosional terhadap organisasi

yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati perannya dalam organisasi.

Umumnya tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan apabila dibandingkan dengan dua dimensi dalam komitmen organisasi lainnya. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Robbins & Judge (2012:102-103) yang menyatakan dalam suatu penelitian ditemukan bahwa komitmen afektif merupakan pemprediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, dan niat untuk pergi/*turnover intention*) dalam 72% kasus dibandingkan dengan hanya 36% untuk komitmen normatif dan 7% untuk komitmen berkelanjutan. Sukamto *et al* (2014) menemukan bahwa ketiga komitmen komitmen memiliki korelasi negatif dengan *turnover intention*, namun terdapat perbedaan pada besarnya korelasi tersebut.

Meyer & Herscovitch dalam Jehan (2015) menyatakan bahwa seseorang memiliki komitmen afektif apabila individu tersebut: (a) terlibat (termotivasi secara intrinsik) dalam sebuah tindakan, (b) menyadari pentingnya hubungan kesesuaian nilai dengan sebuah entitas atau tindakan, dan (c) mengambil identitas dirinya dari asosiasinya dengan sebuah entitas, atau dari mengejar tujuan. Penelitian Breitsohl & Ruhle dalam Jehan (2015) menjelaskan penyebab komitmen afektif dapat dikategorikan secara luas menjadi dua, yaitu (1) faktor individual, seperti sifat seorang individu, efektivitas diri, ekspektasi mengenai keanggotaan

organisasi, serta faktor memilih organisasi, dan (2) faktor organisasional seperti iklim organisasi, budaya organisasi, keadilan, persepsi martabat eksternal, serta persepsi dukungan organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian dan penjelasan terkait dengan komitmen afektif tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya komitmen afektif memuat unsur adanya emosional karyawan pada organisasi, pengenalan dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

a) Keterikatan Emosional Karyawan pada Organisasi

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

b) Pengenalan dengan Organisasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

c) Keterlibatan dalam Organisasi

Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif terhadap organisasi akan merasa ingin selalu dilibatkan dalam organisasi baik dalam suatu pengambilan keputusan maupun bersosialisasi antar sesama karyawan.

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, 1990). 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 diartikan suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dilakukan untuk organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Sabir *et al* dalam Nurtjahjanti dan Kusumastuti (2013:14) bahwa komitmen normatif

merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggung jawab yang harus diberikan kepada organisasi. Zurnali dalam Hermawan (2012) mendefinisikan komitmen normatif merupakan perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Umam, 2010:260). Umam (2010:264) menyebutkan bahwa individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi arena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas.

1) Kesetiaan yang harus diberikan karena pengaruh orang lain

Komitmen yang terjadi apabila karyawan terus bekerja untuk organisasi disebabkan oleh tekanan dari pihak lain untuk terus bekerja dalam organisasi tersebut. Karyawan yang mempunyai tahap komitmen normatif yang tinggi sangat mementingkan pandangan orang lain terhadap dirinya jika karyawan meninggalkan organisasi (Ashari dalam Sukamto *et al*, 2014:467)

2) Kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi

Komitmen ini mengacu kepada refleksi perasaan akan kewajibannya untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa karyawan tersebut

memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat bekerja sekarang. Dwiarta dalam Sukanto *et al* , 2014: 468) menyatakan bahwa dengan kata lain komitmen yang ada dalam diri karyawan disebabkan oleh kewajiban-kewajiban pekerjaan terhadap organisasi.

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. Dimensi komitmen berkelanjutan ini ditandai dengan anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seorang karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Umam, 2010:259). Menurut Sabir *et al* dalam Kusumastuti dan Nurtjahjanti (2013:14) yang dimaksud dengan komitmen berkelanjutan (komitmen kontinuan/rasional) berarti komitmen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi yaitu seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya.

1) Kerugian apabila meninggalkan perusahaan

Sukamto *et al* (2014:466) menguraikan bahwa komitmen berkelanjutan merujuk pada kekuatan kecenderungan seseorang untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena tidak ada alternatif lain. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan mengalami *uncertainty avoidance* atau adanya kecemasan pada ketidakpastian. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan

hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior.

2) Kayawan membutuhkan organisasi

Meyer *et al* (2002:20) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan menunjukkan akumulasi biaya yang didapatkan dengan meninggalkan organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang tetap bekerja dalam sebuah organisasi karena mempertimbangkan akumulasi manfaat lebih yang akan mencegah karyawan mencari pekerjaan lain.

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)

2. *Turnover Intention*

a. Pengertian *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 dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover intention* merupakan niat atau kemauan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk berhenti dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain. Harnoto dalam Sukamto *et al* (2014) dalam bukunya mengembangkan item pengukuran *turnover intention* menjadi lima item, diantaranya adalah:

- 1) Karyawan berfikir untuk meninggalkan perusahaan
- 2) Karyawan kemungkinan akan mencari pekerjaan pada perusahaan lain
- 3) Karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan
- 4) Karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat

5) Karyawan meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

Beberapa penelitian menggunakan pengukuran minat perubahan pekerjaan dari Camman *et al* (1979) dalam Wong *et al* (2014) yang meliputi tiga item 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.*

Sedangkan Triyati dalam Sianipar dan Haryanti (2014:100) menguraikan bahwa intensi *turnover* memiliki indikator antara lain sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji/upah yang lebih tinggi
- 2) Keinginan untuk mencari karir yang tidak didapatkan di perusahaan
- 3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan
- 4) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik
- 5) Keinginan untuk mencari pekerjaan yang dapat menjamin kelangsungan hidup

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.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Kremer dalam Ridlo (2012: 16-23) menguraikan tentang faktor-faktor yang mendukung terjadinya *turnover intention*, faktor tersebut diantaranya adalah:

- a. Komitmen organisasional, adalah tingkat seorang karyawan yang memihak sudah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.
- b. Promosi, adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir diberikan oleh perusahaan.
- c. Kepuasan kerja, adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi ketidakpuasan kerja seseorang. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, begitu juga sebaliknya.
- d. Stress kerja, dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.
- e. Keadilan merupakan perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan, hal ini akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan.

Mobley (1986:122-125) menguraikan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya, akan tetapi faktor determinan keinginan untuk berpindah diantaranya adalah:

- a. Kepuasan Kerja

Kepuasan pada tingkat individual merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pembayaran, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja dan kepuasan terhadap supervisi yang diterima oleh karyawan

b. Komitmen Organisasional

Perkembangan selanjutnya dalam studi *turnover intention* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut. Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dengan kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

Abelson dalam Ridlo (2012:21-22) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* dan dijelaskan dalam dua hal besar sesuai dengan *Strategic Management of turnover a model for the Health Service Administrator*, diantaranya adalah:

a. Internal Organisasi

Internal organisasi dinilai menjadi satu hal penting dalam memberikan pengaruh bagi besar kecilnya tingkat *turnover*. Internal organisasi yang kuat dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Suatu

organisasi yang para pekerjanya dipandang dan diperlakukan sebagai anggota keluarga besar organisasi, akan menjadi dorongan yang sangat kuat untuk meningkatkan komitmen organisasional. Komitmen organisasional yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, seperti misalnya: (1) menghindari tindakan, perilaku, dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, (2) kesetiaan kepada pimpinan, kepada rekan setingkat, dan kepada bawahan, (3) produktivitas yang tinggi, (4) kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya. Adanya sikap dan perilaku positif dari karyawan yang disebabkan oleh komitmen organisasional tersebut maka tingkat *turnover* karyawan akan dapat dikurangi. Komitmen organisasional ini terbentuk dari suatu budaya organisasi. Fungsi dari budaya organisasi tersebut adalah untuk meningkatkan komitmen organisasi. Keduanya mempunyai hubungan yang positif, atau dengan kata lain bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasional

b. Individu Karyawan (Internal Karyawan)

Faktor individu dari karyawan ini pada dasarnya memiliki peran penting yang sama untuk dapat diperhatikan. Masalah individual yang terkait langsung dengan masalah *turnover* adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada karyawan memiliki arti penting bagi suatu perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan yang didapatkan maka akan bertahan di perusahaan tersebut dan mampu bekerja secara produktif. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran

untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain (*turnover intention*). Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap *turnover* sebenarnya. Seorang karyawan melakukan *turnover* umumnya ditemukan sebabnya karena: (1) ketidakpuasan karyawan dengan manajemen perusahaan; (2) kualitas dan sifat dari kondisi kerja; (3) besarnya upah/gaji yang diberikan; (4) timbulnya perasaan diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan; dan (5) mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi-kondisi tersebut akan membuat karyawan merasa dikecewakan dan tidak dihargai, oleh karena itu faktor kepuasan individual atau karyawan menjadi salah satu prioritas diantara faktor-faktor yang mempengaruhi lainnya.

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh antara Komitmen Afektif dengan *Turnover Intention*

Wong *et al* (2014) yang menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Ketiga dimensi dari komitmen organisasi menurut Stephen dalam Manuel & Rahyuda (2015) memiliki hubungan yang berbeda dengan *turnover*. Komitmen afektif memiliki korelasi yang lebih kuat dengan *turnover intention* dibandingkan dengan normatif atau komitmen berkelanjutan. Penelitian Manuel dan Rahyuda (2015) menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal yang sama juga ditemukan oleh Rohman dalam Dian dan Hermawan (2013) yang

menyatakan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* di restoran Dragon Star Surabaya (Sukanto *et al*, 2014). Berdasarkan beberapa penjelasan dari penelitian terdahulu tersebut maka dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H1: Variabel Komitmen Afektif (X1), berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

2. Pengaruh antara Komitmen Normatif dengan *Turnover Intention*

Komitmen normatif mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* di restoran Dragon Star Surabaya (Sukanto *et al*, 2014). Komitmen normatif yang berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Seorang dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa berhutang budi terhadap perusahaan dan merasa harus berada di dalam perusahaan. Manuel dan Rahyuda (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan beberapa penjelasan dari penelitian terdahulu tersebut maka dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H2: Variabel Komitmen Normatif (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

3. Pengaruh antara Komitmen Berkelanjutan dengan *Turnover Intention*

Luthans dalam Manuel dan Rahyuda (2015) mengemukakan bahwa komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang

berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Kerugian yang dimaksud dirasakan oleh anggota organisasi adalah kehilangan senioritas, promosi atau keuntungan yang diterima. Penelitian Manuel dan Rahyuda (2015) menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukamto *et al* (2014) yang menemukan bahwa komitmen berkelanjutan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* di restoran Dragon Star Surabaya. Penelitian yang dilakukan oleh Sukamto *et al* (2014) menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan dominan dalam diri karyawan Dragon Star Surabaya dibandingkan komitmen afektif dan komitmen normatif. Berdasarkan beberapa penjelasan dari penelitian terdahulu tersebut maka dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H3: Variabel Komitmen Berkelanjutan (X3) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan teori dan tujuan yang digunakan dalam penelitian ini, model konsep penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1.

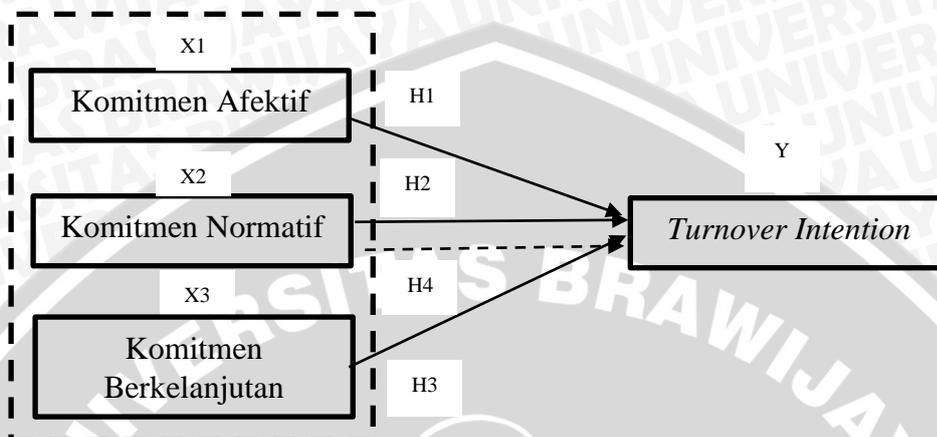


Gambar 2.1. Model Konsep Penelitian

Sumber: Allen & Meyer, 1990

2. Model Hipotesis

Model hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat dari Gambar 2.2



Keterangan :

- Pengaruh secara parsial
- Pengaruh secara simultan

Gambar 2.2. Model Hipotesis

Sumber: Allen & Meyer, 1990

H1: Variabel Komitmen Afektif (X1), berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H2: Variabel Komitmen Normatif (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H3: Variabel Komitmen Berkelanjutan (X3) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H4: Variabel Komitmen Afektif (X1), Komitmen Normatif (X2), dan Komitmen Berkelanjutan (X3) berpengaruh simultan terhadap *Turnover Intention* (Y).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang telah ditetapkan, maka penelitian ini masuk ke dalam jenis penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan metode kuantitatif. Menurut Zulganef (2013:11) penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu. Menurut Sugiyono (2013: 35) metode kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Peneliti memilih menggunakan jenis penelitian ini untuk menjelaskan dan membuktikan hubungan atau pengaruh antar variabel. Melalui jenis penelitian *explanatory research* dengan metode kuantitatif ini peneliti ingin mengetahui pengaruh antara variabel Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan terhadap variabel *Turnover Intention*.

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, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Nazir (1999) memaparkan bahwa konsep merupakan gambaran fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi yang khas. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diartikan bahwa konsep merupakan definisi yang bersifat abstrak, sehingga agar konsep ini dapat diteliti diperlukan adanya operasionalisasi dengan cara menjabarkan menjadi variabel tertentu sebagai pengukur konsep tersebut. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional dan *turnover intention*.

2. Variabel

Sekaran *et al* dalam Zulganef (2013:63) menguraikan pengertian variabel merupakan segala sesuatu yang dapat dibedakan atau mempunyai variasi nilai.

a. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen Afektif (X1), Komitmen Normatif (X2) dan Komitmen Berkelanjutan (X3)

b. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Turnover Intention* (Y)

3. Definisi Operasional

Definisi operasional atau yang sering disebut sebagai operasionalisasi variabel merupakan atau proses yang dilakukan peneliti untuk mengurangi tingkat abstraksi konsep sehingga konsep tersebut dapat diukur (Zulganef, 2013:84). Utama dan Mahadewi (2012:45) menjelaskan bahwa definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan yang dapat diamati (diobservasi), konsep yang dapat diamati atau dapat diobservasi merupakan hal yang sangat penting, karena hal yang dapat diamati itu membuka kemungkinan bagi orang lain, selain peneliti sendiri untuk dilaksanakan, juga agar orang lain dapat melakukan hal yang serupa, sehingga apa yang dilakukan oleh peneliti terbuka untuk diuji kembali oleh orang lain. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover Intention</i> Camman <i>et al</i> (1979) dalam Wong <i>et al</i> (2014)	Keinginan untuk berhenti dan adanya tindakan pencarian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya berfikir untuk meninggalkan perusahaan 2. Saya mungkin akan berusaha untuk mencari pekerjaan baru tahun depan. 3. Jika saya boleh memilih, saya akan memilih untuk bekerja pada organisasi saat ini.

Lanjutan tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Komitmen Organisasional	Komitmen Afektif Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004)	Keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini. 2. Saya merasa bahwa masalah organisasi adalah masalah saya juga. 3. Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dimana saya bekerja (R) 4. Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini (R) 5. Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi tempat saya bekerja (R). 6. Organisasi ini memiliki arti yang sangat penting bagi saya pribadi.
	Komitmen Normatif Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004)	Kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun dengan atasan saya saat ini (R) 2. Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan organisasi saya sekarang. 3. Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi ini sekarang. 4. Organisasi ini layak

Lanjutan tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			untuk mendapatkan kesetiaan saya. 5. Saya tidak akan meninggalkan organisasi saya sekarang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya 6. Saya berhutang besar pada organisasi saya.
	Komitmen Berkelanjutan Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004)	Kerugian bila meninggalkan organisasi	1. Saat ini, bekerja dengan organisasi saya merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya 2. Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan sekarang meskipun saya menginginkannya 3. Kehidupan saya akan sangat kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi sekarang 4. Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan organisasi 5. Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada organisasi, maka saya mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di lain tempat. 6. Salah satu akibat

Lanjutan tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			negatif meninggalkan perusahaan adalah jarang nya alternatif pekerjaan yang tersedia

Sumber : Camman *et al* (1979) dalam Wong *et al* (2014) dan Meyer, Allen & Smith (1993) dalam Meyer & Allen (2004)

4. Skala Pengukuran

Sekaran dalam Zulganef (2013:96) mengungkapkan bahwa skala merupakan alat atau mekanisme yang digunakan untuk membedakan individu atau unit analisis berdasarkan variabel-variabel dalam penelitian. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013:168). Skala *Likert* disusun dengan memberikan lima alternatif bobot atas respon yang akan diberikan oleh responden. Bobot tersebut terdiri dari interval 1-5 dengan tingkatan sebagai berikut:

- a) Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b) Setuju (S) diberi skor 4
- c) Ragu-ragu (RG) diberi skor 3
- d) Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e) Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi sasaran merupakan populasi yang ingin dituju dan sekaligus menentukan batas atau lingkup generalisasi hasil penelitian (Silalahi, 2009:253). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan kontrak dan tetap yang bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang yaitu sebanyak 77 orang.

2. Sampel

Sampel didefinisikan sebagai bagian atau subset dari populasi yang terdiri dari anggota-anggota yang terpilih (Zulganef, 2013:134). Sukadarrumidi dalam Utama dan Mahadewi (2012:68) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki sifat-sifat yang sama dari objek yang merupakan sumber data. Sampel diambil dalam penelitian sebagai pertimbangan efisiensi dan mengarah pada sentralisasi permasalahan dengan memfokuskan pada sebagian dari populasinya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi elemen dalam populasi untuk dipilih menjadi subjek dalam sampel (Silalahi, 2009:271). Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *proportional sampling*. Bungin (2011:124) menyebutkan bahwa teknik *sampling* proporsional ini memiliki penggunaan yang lebih luas atau dengan kata lain teknik ini dapat digunakan pada populasi yang berstrata, populasi area maupun populasi *cluster*. Hal penting dalam

penggunaan teknik *sampling* ini adalah adanya perwakilan berimbang. Peneliti tidak menggunakan kriteria khusus dalam pemilihan responden karena sampel yang digunakan adalah karyawan pada setiap departemen yang dijumpai pada saat pengambilan data. Alasan peneliti menggunakan teknik *sampling* ini adalah karena karyawan hotel terdiri dari departemen yang berbeda-beda sehingga diperlukan jumlah yang berimbang untuk setiap departemennya.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus

Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{77}{1 + 77(0,05)^2} = \frac{77}{1 + 0,1925} = 64,57$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- e = presisi (ditetapkan sebesar 5%)

Berdasarkan perhitungan tersebut maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan pembulatan adalah sebanyak 65 responden. Berikut adalah tabel mengenai jumlah populasi dan sampel dari masing-masing departemen, yaitu:

Tabel 3.2 Populasi dan Sampel

No	Departemen	Populasi	Sampel
1.	Front Office	10	9
2.	Sales Marketing	10	8
3.	Housekeeping	9	7
4.	Food & Beverage	22	20
5.	Engineering	9	7
6.	Accounting	11	10
7.	HRD	4	3
8.	Executive Office	2	1
Total		77	65

Sumber : Data Diolah (2016)

E. Pengumpulan Data

Lin dalam Silalahi (2009:280) Pengumpulan data dapat didefinisikan sebagai satu proses mendapatkan data empiris melalui responden dengan menggunakan metode tertentu.

1. Sumber Data

Penentuan sumber data diperlukan untuk menentukan data apa saja yang diperlukan dan di mana peneliti dapat memperoleh data tersebut. Berikut merupakan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini:

a) Data Primer

Data primer merupakan data atau informasi yang diperoleh secara langsung melalui riset atau pengamatan di lokasi penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data ataupun informasi yang diperoleh secara tidak langsung melalui berbagai sumber lain seperti internet, artikel ilmiah, jurnal, dan buku-buku yang terkait dengan komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan, dan *turnover intention*.

2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Menurut Silalahi (2009:296) kuesioner atau angket merupakan satu set pertanyaan yang diformulasi atau disusun dan ditujukan untuk

dijawab oleh responden. Biasanya kuesioner memiliki alternatif jawaban yang dihasilkan dari indikator dan konsep yang digunakan dalam penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Creswell dalam Sugiyono (2013:230) menyebutkan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dimana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap dikembalikan kepada peneliti.

4. Pengujian Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Ghozali, 2013:52). Berdasarkan uji yang dilakukan dapat diketahui kesesuaian item-item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya dan menyempurnakan kuesioner tersebut. Validitas menunjukkan sejauh mana perbedaan yang didapatkan melalui alat pengukur mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya diantara responden yang diteliti. Menurut Wibowo (2012:35) menyebutkan bahwa pengujian untuk membuktikan valid atau tidaknya item-item kuesioner dapat dilakukan dengan melihat angka koefisien korelasi *Pearson Product Moment*. Koefisien korelasi tersebut adalah angka yang menyatakan hubungan antara skor pernyataan

dengan skor total (*item total correlation*). Wibowo (2012:37) menyatakan bahwa besaran nilai koefisien korelasi *Product Moment* dapat diperoleh dengan rumus seperti dibawah ini:

$$r_{ix} = \frac{n\sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n\sum i^2 - (\sum i)^2][n\sum x^2 - (\sum x)^2]}}$$

Keterangan :

r_{ix} = koefisien korelasi

i = skor item

x = skor total dari x

n = jumlah banyaknya sampel

Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria diterima dan tidaknya suatu data valid, jika:

- 1) Jika r hitung $\geq r$ tabel (uji dua sisi dengan sig 0,05) maka item pada pertanyaan dinyatakan berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan valid
- 2) Jika r hitung $< r$ tabel (uji dua sisi dengan sig 0,05) maka item-item pada pertanyaan dinyatakan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Wibowo (2012) menyebutkan bahwa reliabilitas juga dapat berarti bahwa indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur atau dalam hal ini adalah kuesioner dapat dipercaya atau tidak. Uji ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur tingkat konsistensi alat ukur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika

jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Pengukuran reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *One Shot* yaitu pengukuran sekali saja (Ghozali, 2013:47-48). Wibowo (2012) menyatakan bahwa terdapat berbagai macam metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas alat ukur, namun uji reliabilitas yang paling sering digunakan dan begitu umum untuk uji instrumen pengumpulan data yaitu metode *Cronbach's Alpha*. Metode ini sangat umum digunakan pada skala uji yang berbentuk skala *Likert*. Data dikatakan reliabel apabila r alpha positif dan r alpha $>$ r tabel $df = (n-2)$. Suliyanto dalam Wibowo (2012:52) menguraikan bahwa besaran angka reliabilitas dengan menggunakan metode *Conbrach Alpha* dapat digunakan suatu rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum ob^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

- r_{11} = reliabilitas instrumen
- k = jumlah butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian pada butir
- Σ_1^2 = varian total

Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria diterima dan tidaknya suatu data reliabel, jika:

- 1) Jika $r_{\text{alpha}} \geq r_{\text{tabel}}$ (uji dua sisi dengan sig 0,05) maka item pada pertanyaan dinyatakan berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan reliabel
- 2) Jika $r_{\text{alpha}} < r_{\text{tabel}}$ (uji dua sisi dengan sig 0,05) maka item-item pada pertanyaan dinyatakan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total item tersebut, maka item dinyatakan tidak reliabel

c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan bantuan program *Software* SPSS 21.0 untuk melakukan uji validitas dan reliabilitasnya. Berikut merupakan hasil yang didapatkan dari hasil uji validitas dan reliabilitas dengan total item pernyataan sebanyak 21 dan jumlah responden sebanyak 30 orang. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Item	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas	Keterangan
Variabel Komitmen Afektif				
1.	X1.1	0,913	0,000	Valid
2.	X1.2	0,821	0,000	Valid
3.	X1.3	0,805	0,000	Valid
4.	X1.4	0,805	0,000	Valid
5.	X1.5	0,856	0,000	Valid
6.	X1.6	0,930	0,000	Valid
Variabel Komitmen Afektif				
Alpha Cronbach=0,946				Reliabel
Variabel Komitmen Normatif				
1.	X2.1	0,743	0,000	Valid
2.	X2.2	0,752	0,000	Valid
3.	X2.3	0,853	0,000	Valid
4.	X2.4	0,792	0,000	Valid
5.	X2.5	0,821	0,000	Valid
6.	X2.6	0,844	0,000	Valid
Alpha Cronbach=0,907				Reliabel
Komitmen Berkelanjutan				
1.	X3.1	0,779	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Item	Koefisien Korelasi (r)	Probabilitas	Keterangan
2.	X3.2	0,752	0,000	Valid
3.	X3.3	0,784	0,000	Valid
4.	X3.4	0,853	0,000	Valid
5.	X3.5	0,779	0,000	Valid
6.	X3.6	0,661	0,000	Valid
Alpha Cronbach=0,869				Reliabel
Turnover Intention				
1.	Y1.1	-0,890	0,000	Valid
2.	Y1.2	-0,797	0,000	Valid
3.	Y1.3	-0,777	0,000	Valid
Alpha Cronbach=0,931				Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 3.3 menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel komitmen afektif (X1), komitmen normatif (X2), komitmen berkelanjutan (X3) dan *turnover intention* (Y). Suatu item instrumen dikatakan valid dapat dilihat dengan membandingkan korelasi *product moment pearson* dengan level signifikansi sebesar 5% dengan koefisien korelasi r hitung dan probabilitas $< 0,05$. Hasil uji validitas pada tabel tersebut menunjukkan bahwa dari keseluruhan item pada variabel komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan, dan *turnover intention* yang terdiri dari 21 item pernyataan memiliki r hitung $>$ dari r tabel dengan nilai sebesar 0,3673 dan probabilitas $< 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item dapat dikatakan valid. Sedangkan untuk mengetahui reliabilitas suatu item pernyataan dapat dilihat dengan membandingkan r alpha cronbach dengan r tabel. Item dikatakan reliabel apabila $r \text{ alpha} \geq r \text{ tabel}$ (uji dua sisi dengan sig 0,05). Tabel 3.3 menunjukkan bahwa r alpha cronbach

seluruh variabel lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh item pada variabel penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

F. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software Statistical Package for Social Science (SPSS) 21.0*. Analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang ada. Adapun analisis data dalam penelitian ini, yaitu:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah teknik untuk pencatatan, pengorganisasian, peringkasan dan penyajian informasi dari data numerik dalam satu bentuk yang dapat digunakan dan dapat dikomunikasikan atau dapat dimengerti (Silalahi, 2009:336). Penelitian ini akan mendeskripsikan distribusi frekuensi dari setiap variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan,

2. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat dikatakan baik apabila dinyatakan bebas dari asumsi-asumsi klasik, yaitu:

a. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas, sehingga apabila variabel bebas saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak orthogonal atau sama dengan nol (Ghozali, 2013:105-106).

Penelitian ini menguji multikolonieritas dengan cara melihat *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk menunjukkan bahwa setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregresikan terhadap variabel bebas lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah sebesar $VIF \geq 10$ dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika $VIF \geq 10$, maka terjadi multikolonieritas
- 2) Jika $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolonieritas

b. 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. Heteroskedastisitas dapat dilihat melalui grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED. Grafik *scatterplot* akan terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi Heteroskedastisitas sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel terikat berdasarkan masukan variabel bebas (Ghozali, 2013:139)

c. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal, maka bila dilanggar uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2013:160). Penelitian ini menguji normalitas dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogrov-Smirnov (K-S).

- 1) Jika nilai signifikansi \geq taraf nyata (0,05), maka distribusi data dinyatakan normal.
- 2) Jika nilai signifikansi $<$ taraf nyata (0,05), maka distribusi data dinyatakan tidak normal.

3. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengetahui atau mengukur derajat hubungan atau perbedaan antara dua variabel atau lebih dengan memperhatikan pengeneralisasian informasi atau secara lebih spesifik membuat inferensi dari data sampel untuk populasi yang didasarkan pada sampel yang diambil dari populasi. (Silalahi, 2009:337). Uji statistik inferensial yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. 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. Tujuan analisis regresi linier berganda ini adalah untuk menggunakan variabel-variabel bebas yang nilainya diketahui untuk memprediksi nilai variabel terikat tunggal yang dipilih oleh peneliti (Silalahi, 2009:430-431). Terdapat satu persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini. Adapun persamaan regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Keterangan:

Y : *Turnover Intention*

α : Konstanta

b_1 : Koefisien regresi parsial variabel Komitmen Afektif

b_2 : Koefisien regresi parsial variabel Komitmen Normatif

b_3 : Koefisien regresi parsial variabel Komitmen Berkelanjutan

x_1 : Komitmen Afektif

x_2 : Komitmen Normatif

x_3 : Komitmen Berkelanjutan

e : Faktor residual

b. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2013:98). Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan dalam melakukan analisis uji t. Berikut dasar analisis yang digunakan dalam uji t:

1) Perhitungan t_{hitung} dengan t_{tabel}

a) Jika $|t_{hitung}| \leq t_{tabel}$, maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung

b) Jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung

2) Perbandingan nilai signifikansi dengan taraf nyata

- a) Jika nilai signifikansi \geq taraf nyata (0,05), maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung
- b) Jika nilai signifikansi $<$ taraf nyata (0,05), maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung

c. Uji F

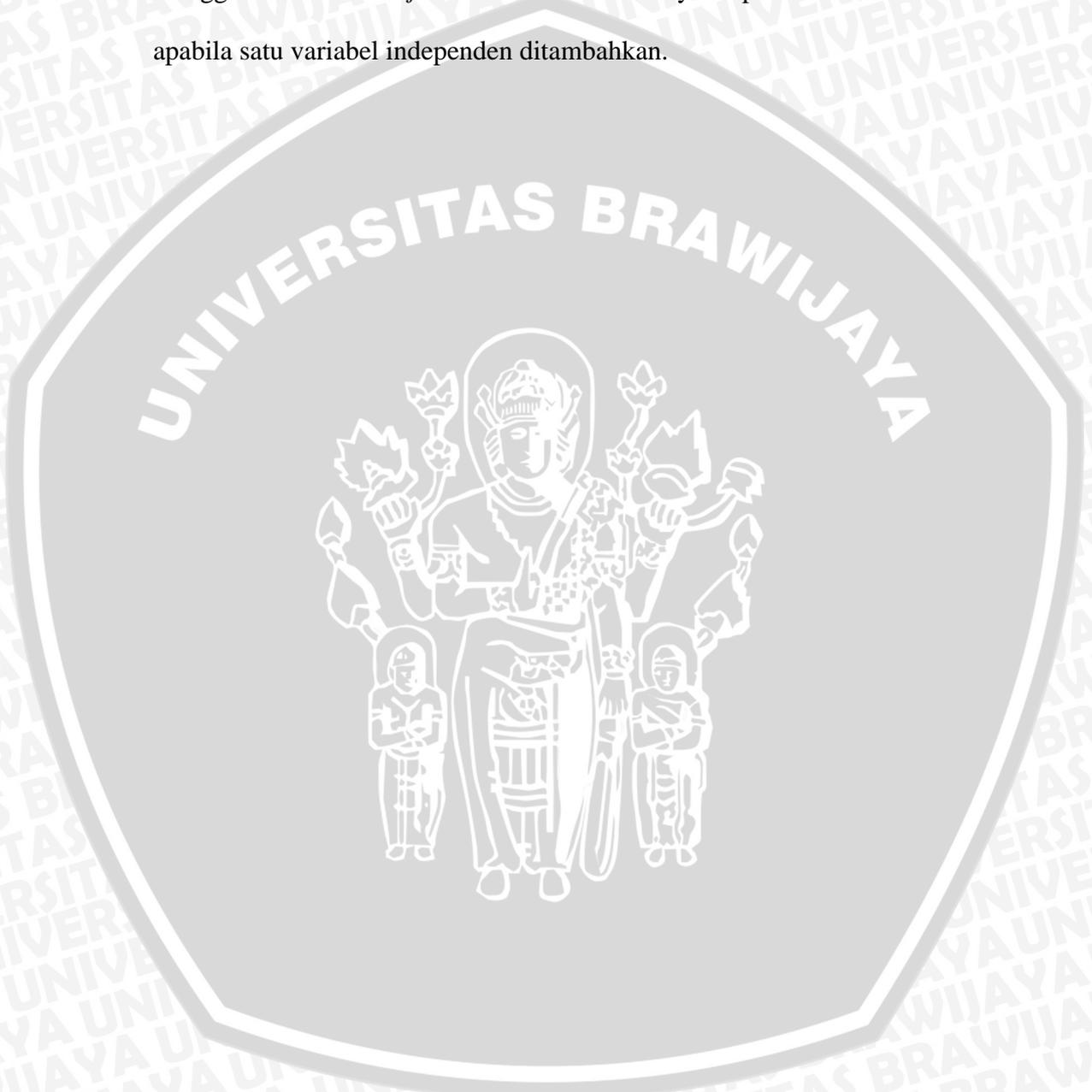
Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F dapat dilihat dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung $>$ F tabel maka H_0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

- 1) Perhitungan F_{hitung} dengan F_{tabel}
 - a) Jika $|F_{hitung}| \leq F_{tabel}$, maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung
 - b) Jika $|F_{hitung}| > F_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung
- 2) Perbandingan nilai signifikansi dengan taraf nyata
 - a) Jika nilai signifikansi \geq taraf nyata (0,05), maka H_0 ditdukung dan H_1 tidak didukung
 - b) Jika nilai signifikansi $<$ taraf nyata (0,05), maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung

d. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil

berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas (Ghozali, 2013:97-98). Penelitian ini menggunakan nilai *adjusted* R^2 karena nilainya dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah dan Profil Hotel Swiss Belinn Malang

Swiss-Belhotel International merupakan manajemen grup hotel yang menawarkan jasa yang sangat profesional disemua aspek operasional hotel, resor, tempat tinggal, *condotel* dan manajemen properti. Sejak berdirinya Swiss-Belhotel International pada tahun 1987 oleh Mr. Peter Gautschi, grup manajemen hotel ini telah berkembang pesat di seluruh Asia dan Timur Tengah. Memulai operasi di Cina, Swiss-Belhotel International telah berkembang ke negara Indonesia, Malaysia, Filipina, Australia, Vietnam dan Timur Tengah. Swiss-Belhotel International telah menjadi salah satu grup manajemen perhotelan yang berkembang sangat cepat dan memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan jumlah properti pada lebih dari 120 properti ditahun 2016.

Swiss-Belhotel International ialah perusahaan manajemen hotel yang unik karena filosofinya yaitu *Beautiful Hotel*. Perusahaan ini mulai memasuki pasar Asia sejak tahun 1997 dan sekarang memiliki 32 hotel dan 25 hotel lainnya dan direncanakan untuk membuka 18 gerai hotel pada bulan berikutnya. Walaupun terdiri dari banyak perusahaan, perusahaan ini mampu menawarkan manajemen disemua aspek bisnis mulai dari hotel, apartemen, klub dan golf, termasuk manajemen operasional, manajemen

proyek dan koordinasi, pemasaran, penjualan dan hubungan masyarakat kegiatan, teknis dan jasa keuangan.

Beberapa properti hotel yang dikelola oleh manajemen perhotelan Swiss-Belhotel Internasional diantaranya dapat ditunjukkan melalui tabel berikut:

Tabel 4.1 Properti Manajemen Perhotelan Swiss-Belhotel International

No	Lokasi	Nama Hotel
1.	China	a. Swiss-Belhotel Changcun, Jilin b. Swiss-Belhotel Hualun Hotel, Anhui 1 c. Swiss-Belhotel On The Park, Wuhan, Hubei d. Swiss-Belhotel Lotus Lake, Wuhan
2.	Filipina	a. The Linden Suites, Manila b. Swiss-Belhotel North Oriental Garden, Manila (<i>opening</i> 2009)
3.	Vietnam	a. Mithrin Hotel Halong, Halong Bay b. Hanoi Horison Hotel c. Swiss-Belhotel Golden Sand Resort and Spa, Hoi An d. Swiss-Belhotel Resort & Spa, Santra, Danang
4.	Indonesia	a. Swiss-Belhotel Medan b. Hotel Ciputra, Jakarta c. Swiss-Belhotel Mangga Besar, Jakarta (<i>opening</i> 2009) d. Arion Swiss-Belhotel, Bandung e. Hotel Ciputra, Semarang f. Swiss-Belhotel Borneo, Banjarmasin g. Swiss-Belhotel Borneo, Samarinda h. Swiss-Belhotel Balikpapan, Kalimantan i. Pat-Mase Villas, Jimbaran, Bali j. Swiss-Belhotel Bayview, Nusa Dua, Bali k. Swiss-Belhotel Makassar l. Swiss-Belhotel Maleosan, Manado m. Swiss-Belhotel Manokwari, Papua Barat n. Swiss-Belhotel Papua, Jayapura o. Ciputra Golf Family Club and Villas, Surabaya p. Swiss-Belhotel Solo, Jawa Tengah (<i>opening</i> 2010) q. Swiss-Belhotel Silae, Palu, Sulawesi Tengah

Lanjutan tabel 4.1 Properti Manajemen Perhotelan Swiss-Belhotel International

No	Lokasi	Nama Hotel
5.	Malaysia	a. Swiss-Belhotel Golden Palm Tree
6.	Australia	a. Hotel Kurrajong, Canberra b. The York by Swiss-Belhotel
7.	Kuwait	a. Swiss-Belhotel Plaza Kuwait
8.	Qatar	a. Swiss-Belhotel Doha
9.	United Arab Emirates	a. Swiss-Belhotel Resort & Spa, Sharjah (opening 2009) b. Gold Swiss-Belhotel Dubai
10.	Saudi Arabia	a. Swiss-Belhotel Resort & Spa Sharma (opening 2009) b. Sohar Beach by Swiss-Belhotel Oman

Sumber: www.swiss-belhotel.com, 2016

Swiss Belhotel melihat adanya peluang dari potensi pariwisata di Indonesia mulai memasuki bisnis perhotelan di Indonesia. Swiss Belhotel berhasil mendirikan hotel-hotelnya di beberapa kota di Indonesia, salah satunya adalah Kota Malang. Hari Jumat pada tanggal 2 Mei 2014 Swiss-Belinn Malang diresmikan sebagai salah satu hotel berbintang tiga di Kota Malang. Memiliki 203 kamar yang dengan desain modern, terdiri dari 148 Kamar *Deluxe*, 39 Kamar *Superior Deluxe*, 12 Kamar *Grand Deluxe* dan 4 Kamar *Suite*. Semua kamar dirancang untuk memastikan para tamu menikmati kenyamanan dan kemudahan selama mereka tinggal di Malang. Hotel ini menawarkan layanan kamar 24 jam, *laundry* dan *dry*, koneksi Wi-Fi di semua kamar dan area umum, fasilitas pertemuan dan konferensi, tempat parkir dan layanan valet parkir, dan keamanan 24 jam dengan CCTV. Lantai *non-smoking* dan ruang khusus untuk penyandang cacat juga tersedia dalam hotel ini.

2. Visi dan Misi Hotel Swiss-Belinn Malang

a. *Vision* : *To be a leading international hotel and hospitality management group with a worldwide reputation for commitment to management and service excellence, and where our passion and professionalism is the hallmark of the Swiss-Belhotel International brand.* (Visi : Menjadi manajemen grup hotel dan perhotelan internasional terkemuka dengan reputasi dunia untuk komitmen manajemen dan pelayanan prima, dan di mana semangat dan profesionalisme kami adalah ciri khas dari merek Swiss-Belhotel International).

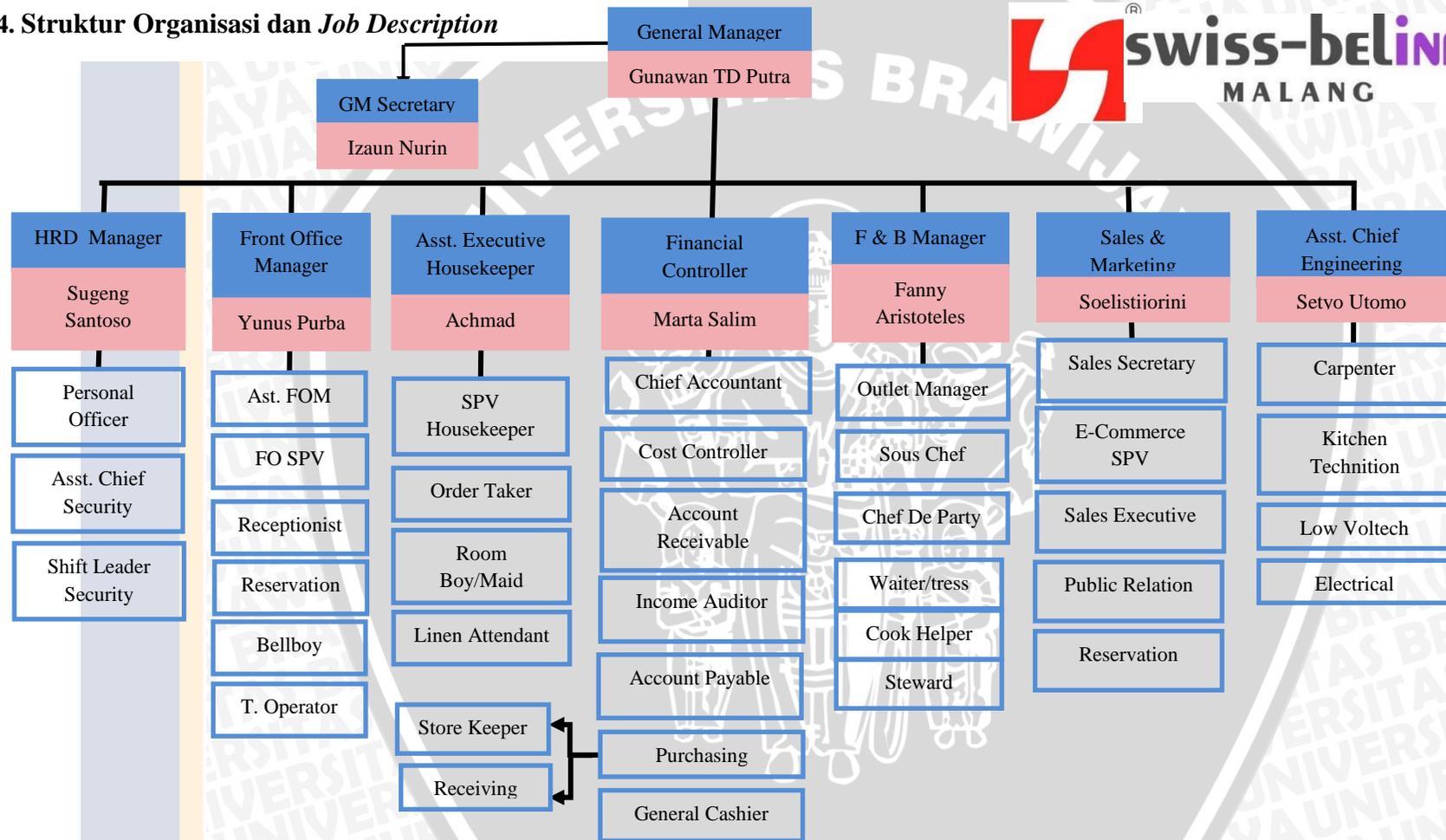
b. *Mission* : *To strengthen our goal of becoming the field leader in the international management of hotels, resorts and serviced residences with our unique fusion of Swiss hospitality, professionalism and Asian passion and service. To maintain our policy of consulting with and involving the property owners and investors in the day to day running of the properties in order to ensure a harmonious and long-lasting partnership between the owners and Swiss-Belhotel International.* (Misi: Memperkuat tujuan kami untuk menjadi pemimpin dalam bidang manajemen internasional hotel, resor dan tempat tinggal dilayani dengan perpaduan unik dari keramahan-tamahan Swiss, profesionalisme serta semangat dan layanan Asia dan. Untuk menjaga kebijakan kami konsultasi dengan dan melibatkan pemilik properti dan investor pada hari ke hari menjalankan

properti untuk memastikan kemitraan yang harmonis dan tahan lama antara pemilik dan Swiss-Belhotel International).

3. Fasilitas dan Pelayanan yang Diberikan Hotel Swiss Belinn Malang

- a. *Lobby Lounge*
- b. BaRelo
- c. Fasilitas Kolam Renang
- d. Fasilitas *Spa & Massage*
- e. Fasilitas *Gym/Fitness Centre*
- f. Fasilitas dan jasa MICE
- g. Fasilitas Wi-Fi di seluruh kamar dan area umum
- h. 24 Jam jasa *Room Service*
- i. 24 jam fasilitas keamanan dan CCTV
- j. Jasa *Laundry & Dry Cleaning*

4. Struktur Organisasi dan Job Description



Gambar 4.1 *Organizational Chart* Hotel Swiss Belinn Malang

Sumber : Hotel Swiss-Belinn Malang, 2016

Uraian tugas pada setiap jabatan yang terdapat di Hotel Swiss-Belinn Malang dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
1.	<i>General Manager</i>	<i>General Manager</i> (GM) bertugas sebagai pemimpin perusahaan yang memimpin serta mengawasi karyawan agar bekerja sebaik mungkin demi kelangsungan hidup perusahaan secara umum. Misalnya mengatur <i>job description</i> serta memberi wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan atas bidang tugasnya. <i>General Manager</i> juga bertanggung jawab untuk melaporkan segala aktivitas dan keuangan.
2.	<i>Executive Secretary</i>	Bertanggung jawab langsung kepada <i>General Manager</i> sebagai contohnya terhadap segala operasionalisasi hotel, membuat perencanaan agenda kegiatan <i>General Manager</i> , menghadiri rapat dan membuat hasil rapat, serta membuat laporan dari setiap hasil kegiatan.
3.	<i>Human Resource Development Manager</i>	Bertugas dan bertanggung jawab mengoordinir dan ikut berperan serta dalam seluruh aktivitas/kegiatan yang berhubungan dengan karyawan, antara lain: gaji/upah, hubungan kerja antar karyawan, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan, memberikan saran-saran/masukan-masukan kepada manajemen dan departemen lainnya mengenai masalah tenaga kerja/karyawan serta bertanggung jawab atas ketepatan waktu kerja karyawan
4.	<i>Personal Officer</i>	Tugas dan tanggung jawab dari <i>Officer HRD</i> adalah memelihara hubungan kerja dengan departemen, subdepartemen, dan seksi-seksi departemen lainnya, mengawasi <i>locker</i> karyawan, mempersiapkan <i>time card</i> untuk semua karyawan dan mengaturnya dengan baik sebagaimana mestinya, mempersiapkan laporan, diantaranya : data karyawan-karyawan yang lembur dan ijin pulang awal, data karyawan-karyawan yang tidak hadir dan terlambat masuk, laporan-laporan mingguan dan bulanan/daftar hadir untuk semua departemen dan karyawan yang mengambil ekstra makanan di kantin karyawan.
5.	<i>Front Office Manager</i>	Bertanggungjawab terhadap semua aktivitas di <i>Front Office Department</i> , mengoptimalan dan memaksimalkan occupancy rate hotel, membuat laporan kamar <i>check in</i> , <i>check out</i> dan <i>reserved</i> ,
6.	<i>Front Office</i>	Bertanggung jawab langsung kepada <i>FO Manager</i>

Lanjutan tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
	<i>Supervisor</i>	dalam seluruh aktivitas <i>Front Office</i> .
7.	<i>Receptionist</i>	Berfungsi melayani tamu secara efisien, ramah-tamah, dan professional di bagian resepsionis, serta selalu meningkatkan dan mempertahankan <i>Standar</i> pelayanan dan keramahtamahan dari waktu ke waktu.
8.	<i>Reservation</i>	Bertanggung jawab dalam mengatur jadwal tamu yang melakukan reservasi yang akan menginap di hotel. Penting bagi hotel untuk mempunyai petugas reservasi saat tingkat hunian (<i>occupancy</i>) hotel sudah sangat tinggi. Dengan adanya petugas reservasi ini, maka tingkat hunian kamar hotel akan bisa dijaga tetap tinggi.
9.	<i>Bellboy</i>	Berfungsi memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para tamu pada waktu <i>check in</i> dan <i>check out</i> , serta tugas lainnya atas permintaan manajemen
10.	<i>Telephone Operator</i>	Berfungsi menjawab dan menyambungkan permintaan pelayanan telepon, teleks, dan faks secara efisien, ramah, dan benar
11.	<i>Executive Housekeeper</i>	Bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan manajemen, melaksanakan operasi di bagian <i>housekeeping</i> yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang nyaman bagi para tamu, menciptakan suasana tinggal yang nyaman, sehat, menyenangkan, dan aman, menjaga kelestarian dan keindahan taman di area hotel, dan menjaga seluruh investasi yang berada di bawah pengawasan <i>housekeeping department</i> .
12.	<i>Housekeeping Supervisor</i>	Bertanggung jawab terhadap semua kebersihan kamar yang dikerjakan oleh <i>roomboy</i> sesuai dengan section masing-masing dan seluruh status kamar hotel.
13.	<i>Roomboy/maid</i>	Bertanggung jawab terhadap kebersihan kamar hotel baik yang dihuni atau yang akan dihuni oleh tamu.
14.	<i>Order Taker</i>	<i>Order taker</i> yang berada di bawah naungan <i>housekeeping department</i> bertanggung jawab terhadap semua jenis <i>request</i> tamu yang berhubungan dengan kebutuhan kamar, <i>lost and found</i> dan sebagainya. Selain itu <i>order taker</i> juga bertugas dalam merubah status kamar yang telah dicek oleh <i>roomboy</i> , kamar dengan status <i>check out</i> , <i>check in</i> , <i>clean</i> , <i>ready</i> , <i>stay over</i> , dan lain-lain.
15.	<i>Linen Attendant</i>	Bertanggungjawab terhadap semua jenis linen hotel mulai dari uniform karyawan, napkin, table cloth dan sebagainya. Beberapa hotel memposisikan linen attendant ini pada bagian Laundry untuk menangani guest in dan guest out linen hotel.
16.	<i>Financial</i>	<i>Financial Controller</i> bertanggung jawab untuk

Lanjutan tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
	<i>Controller</i>	berkoordinasi dengan tim dan pihak-pihak terkait dalam melakukan tata kelola dan pengawasan transaksi keuangan, arus kas, pajak dan neraca keuangan perusahaan yang terkait dengan segala aktivitas usaha perusahaan dan hak-kewajiban dengan pihak ketiga di luar perusahaan. Memastikan perusahaan selalu menjalankan kaidah dan prosedur yang sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi, keuangan dan ketentuan pajak yang berlaku dengan melakukan pengawasan dan pencatatan seluruh transaksi keuangan kedalam jurnal perusahaan sesuai kaidah dan prinsip yang berlaku.
17.	<i>Chief Accountant</i>	Bertanggungjawab atas semua pendataan atau pengadministrasian transaksi dan keuangan, membuat laporan transaksi dan keuangan hotel, serta mengawasi dan menjaga semua kegiatan transaksi.
18.	<i>Cost Control</i>	Bertanggung jawab dalam kelancaran operasional yang menyangkut pengendalian dan pengawasan harga pokok penjualan (<i>Cost of Good Sold</i>) dan biaya (<i>Expenses</i>) dari seluruh departemen, serta peralatan operasi (<i>Operating Equipment</i>) dan harta tetap (<i>Fixed Assets</i>). Selain itu <i>Cost Control</i> juga bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>Accounting and Office Manager</i> yang layak dan berhubungan dengan kedinasan, serta juga bertanggung jawab atas penerimaan barang penyimpanan dan pengeluaran barang.
19.	<i>Account Payable</i>	Bertanggungjawab atas penelitian dan pencatatan semua utangutang perusahaan dan menyiapkan pembayarannya yaitu <i>Account Payable Voucher</i> sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>Assistant Accounting & Office Manager</i> atau <i>Accounting & Office Manager</i> yang layak dalam rangka kedinasan
20.	<i>General Cashier</i>	Bertanggung jawab atas penerimaan uang tunai maupun cek serta deposito ke bank atau <i>Owning Company</i> berikut pencatatannya dan pembayaran tunai dari <i>House Bank</i> , membayar kembali (<i>reimbursement</i>) pembayaran tunai yang telah dilakukan, serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>Assistant & Accounting Office Manager</i> .
21.	<i>Account Receivable</i>	Bertanggung jawab atas kelancaran penagihan atau pengutipan piutang perusahaan atau <i>Accounts Receivable</i> , dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>Credit Manager</i> maupun <i>Accounting and</i>

Lanjutan tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
		<i>Office Manager</i> yang layak dan berhubungan dengan kedinasan.
22.	<i>Income Auditor</i>	Bertanggung jawab atas pemeriksaan dan pencatatan seluruh penjualan baik <i>cash</i> maupun <i>charge</i> , serta membuat laporan harian atau <i>daily sales report</i> sesuai dengan ketentuan, mengonfirmasi semua pembayaran untuk komisi maupun insentif yang akan dibayar dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>Assistant Accounting & Office Manager</i> yang layak dalam rangka kedinasan.
23.	<i>Purchasing</i>	Bertanggung jawab atas kelancaran operasional di <i>Purchasing Section</i> yang menyangkut kegiatan pengadaan barang-barang keperluan operasional yaitu makanan, minuman, persediaan, dan barang-barang keperluan hotel lainnya. Selain itu <i>Purchasing</i> juga bertanggungjawab melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>General Manager</i> maupun <i>Accounting and Office Manager</i> .
24.	<i>Receiving</i>	Bertanggungjawab atas penerimaan barang-barang yang dibeli oleh perusahaan yang menyangkut kualitas, kuantitas, dan harga sesuai ketentuan dalam <i>Purchase Order (PO)</i> yang berlaku dan menyerahkan barang-barang tersebut ke <i>General Store</i> dan melaksanakan tugas-tugas lain dari <i>Cost Control Supervisor</i> dan <i>Accounting & Office Manager</i> yang layak dan berhubungan dengan kedinasan
25.	<i>Store Keeper</i>	Bertanggung jawab atas penyimpanan, keselamatan, dan pengeluaran barang-barang persediaan maupun peralatan operasi yang disimpan di <i>General Store Room</i> , dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh <i>Accounting and Office Manager</i> .
26.	<i>Food and Beverage Manager</i>	Bertanggungjawab atas setiap pengelolaan makanan dan minuman, membuat laporan pemakaian bahan baku atau <i>Food and Beverage Cost</i> serta menciptakan inovasi-inovasi menu baru.
27.	<i>Outlet Manager</i>	Bertanggung jawab kepada <i>F & B manager</i> mengenai kelancaran operasional semua restoran yang ada di hotel
28.	<i>Sous Chef</i>	Bertugas menjalin hubungan kerja yang erat dengan <i>Chef de Cuisine</i> , dan mampu menggantikannya bila <i>chef</i> berhalangan hadir, mengawasi disiplin kerja bawahannya, memberikan bimbingan dan latihan apabila perlu, bertugas langsung di bagian pengolahan makanan, dan terakhir menjaga <i>Standar</i> kebersihan dan keselamatan kerja seluruh bawahannya.

Lanjutan tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
29.	<i>Chef De Partie</i>	<i>Chef de Partie</i> bertugas mengawasi kelancaran jalannya operasional pada salah satu seksi yang menjadi tanggung jawabnya. Mengorganisasi dan membagi tugas dan pekerjaan pada bawahannya, dan ikut secara langsung turun tangan mengolah makanan.
30.	<i>Waiter/tress</i>	Tugas utamanya adalah melayani tamu. Di samping itu, juga bertanggung jawab pada persiapan restoran sebelum restoran dibuka, yaitu melengkapi semua perlengkapan yang akan digunakan dalam operasional, seperti: <i>chinawares</i> , <i>silverwares</i> , <i>glasswares</i> , dan lain-lain. Menjaga kebersihan lingkungan kerja, keamanan, dan keselamatan kerja.
31.	<i>Cook Helper</i>	Bertanggungjawab dalam membantu tugas-tugas yang dilakukan oleh <i>Chef</i> , serta melakukan tugas-tugas operasional lainnya.
32.	<i>Steward</i>	Bertanggung jawab terhadap kebersihan danpersiapan semua perlengkapan yang digunakan di <i>Food and Beverage Department</i> dalam menunjang operasionalisasi hotel.
33.	<i>Sales and Marketing Manager</i>	Bertanggung jawab dalam mengarahkan tim untuk mencapai target perusahaan dan membangun tim <i>building</i> . Namun, <i>sales manager</i> juga harus dapat berperan sebagai pemimpin tim dan membawa timnya untuk mendapatkan target yang diinginkan. Dan fungsi utama <i>sales manager</i> bagi hotel adalah sebagai salah satu kepala untuk memajukan hotel dari segi target perusahaan serta untuk menadapatkan <i>achievement</i> yang nantinja akan membawa nama harum hotel.
34.	<i>Sales Secretary</i>	Bertugas untuk membantu <i>sales manager</i> , seperti menentukan ada tugas kemanakah <i>manager</i> hari ini, atau adakah <i>meeting</i> bagi <i>manager</i> hari ini. Namun peran dan fungsi seorang <i>sales secretary</i> bagi hotel adalah sebagai salah satu staff yang bertanggung jawab untuk memajukan hotel untuk sebuah <i>achievement</i> .
35.	<i>E-Commerce Supervisor</i>	<i>E-commerce</i> pada <i>marketing department</i> bertanggungjawab dalam mengkoordinasi aktifitas pemasaran dan promosi hotel untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bekerja sama dengan pegawai lainnya untuk memastikan pelanggan puas dengan fasilitas dan pelayanan hotel.
36.	<i>Sales Executive</i>	Memiliki tanggung jawab dalam mengidentifikasi yang dibutuhkan pasar dan mengembangkan produk yang sesuai, mengidentifikasi potensi bisnis dan pemeliharaan kontak dekat dengan mantan akun potensial melalui

Lanjutan tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
		kunjungan pribadi, panggilan telepon dan korespondensi dalam penandatanganan kontrak dengan tampilan akun <i>travel agent</i> , bertanggung jawab untuk menemukan pasar, memantau, serta memelihara dan meningkatkan hubungan dengan hotel dan pelanggan.
37.	<i>Public Relation</i>	Bertanggung jawab dalam menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan dan juga konsumen melalui berbagai strategi seperti <i>customer service</i> . Tujuan adanya <i>Public Relation</i> ini salah satunya adalah sebagai sarana dalam menjaga kepuasan konsumen maupun pelanggan.
38.	<i>Reservation</i>	<i>Reservation</i> pada <i>Sales and Marketing Department</i> bertanggung jawab dalam mempromosikan produk dan fasilitas hotel, menjual produk hotel, dan mempertahankan pengetahuan tentang produk dan pelayanan yang ada di hotel seperti harga & fasilitas promosi, harga khusus dan lain-lain.
39.	<i>Engineering Manager</i>	Bertanggungjawab dalam mengurus perbaikan dan pemeliharaan peralatan hotel, masalah kelistrikan, mengawasi jalannya usaha dan pengarahan kepada seluruh karyawan serta mengevaluasi jalannya kinerja staf <i>engineering</i> dan mengambil kebijakan demi kepentingan operasionalisasi hotel.
40.	<i>Carpenter</i>	Bertanggung jawab untuk membuat <i>property</i> kecil yang dibutuhkan oleh pihak hotel. Sebagai contoh untuk membuat penutup kompor, sehingga api di kompor tidak cepat mati. Atau memperbaiki gubug yang menjadi salah satu ciri khas dari Hotel Swiss Belinn
41.	<i>Kitchen Technition</i>	Bertanggung jawab dalam menjaga keamanan dan kesiapan penggunaan pada alat-alat yang digunakan di <i>kitchen</i> hotel.
42.	<i>Low Voltec</i>	Bertugas untuk menangani masalah-masalah kelistrikan yang tidak cukup rumit, seperti mengurus masalah lampu mati, konsleting, atau membenarkan <i>chiller</i> yang mati. Peran orang-orang tersebut adalah menjaga agar tidak terjadi kerusakan yang cukup parah dalam hal kelistrikan didalam hotel. Fungsinya sendiri adalah sebagai pengatur segala hal mengenai kelistrikan.
43.	<i>Electrical</i>	Bertugas mengurus segala jenis tentang kelistrikan. Berbeda dnegan <i>low voltech</i> yang hanya mengurus masalah listrik sederhana, petugas <i>engineering</i> bertugas menangani segala macam listrik didalam hotel dimulai dari genset, listrik pusat, wifi dan lain-lain. Peran serta <i>electrical</i> kepada hotel adalah sebagai pengurus segala

Lanjutan tabel 4.2 Uraian Tugas

No.	Jabatan	Uraian Tugas
		hal berbau listrik dan termasuk didalamnya <i>low-voltech</i>

Sumber: Hotel Swiss-Belinn Malang, 2016

5. Informasi Perusahaan

Kantor Pusat Swiss Belhotel International, Indonesia Regional Operations and Development Office, The Blugreen Office, Tower C-D, 2nd Floor, Jalan Lingkar Luar Barat Kav. 88, Puri Kembangan, Kembangan Utara, Jakarta – Indonesia

Kode Pos : 11610

Telephone : (62-21) 2952 7277 – 2952 7278

Facsimile : (62-21) 2952 7275 – 2952 7276

Email : sbiid@swiss-belhotel.com

Hotel Swiss Belinn Malang, Jalan Veteran No. 8A, Malang, Jawa Timur – Indonesia

Kode Pos : 65145

Telephone : +62-341 550 368

Facsimile : +62-341 550 369

Email : malang-sima@swiss-belhotel.com

6. Produk Hotel Swiss Belinn Malang

a. Fasilitas Penginapan

Memiliki 203 kamar yang dengan desain modern, terdiri dari 148

Kamar *Deluxe*, 39 Kamar *Superior Deluxe*, 12 Kamar *Grand Deluxe* dan

4 Kamar *Suite*. Memiliki fasilitas kamar queen/twin dan kamar mandi

dengan *shower* pada kamar *deluxe* dan *superior deluxe*, *queen beds* dan ruang tamu pada kamar *suite*, TV 32" LCD, telephone NDD/IDD, akses internet Wi-Fi, fasilitas pembuat kopi dan teh, kulkas mini, dan *safety deposit box*.

b. Fasilitas *Function Room*

1) *Residential Meeting Package*

a) *Full Board* (fasilitas yang akan didapatkan adalah *room*, *buffet Breakfast*, *morning break*, *buffet lunch*, *afternoon break*, *buffet dinner*)

b) *Full day* (fasilitas yang akan didapatkan adalah *room*, *buffet Breakfast*, *morning break*, *buffet lunch or dinner*, *afternoon break*)

2) *Non Residential Package*

a) *Full Board Meeting* (*Morning break*, *Buffet lunch*, *afternoon break*, *buffet dinner*)

b) *Full Day Meeting* (*Morning break*, *buffet lunch*, *afternoon break*)

c) *Half Day Meeting* (*Morning break* dan *buffet lunch*)

Seluruh paket tersebut sudah meliputi fasilitas-fasilitas lain diantaranya adalah 1 set LCD *projector*, +*screen*, 1 set *Standard sound system*, 1 papan tulis, alat tulis dan air minum.

B. Analisis Statistik Deskriptif

1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap hotel Swiss-Belinn Malang yang berjumlah 65 orang sampel. *Daily worker* (pekerja

harian) dalam penelitian ini tidak diikutsertakan dalam pengambilan sampel karena pekerja harian ini hanya bekerja tergantung pada tingginya tingkat hunian kamar. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan diperoleh gambaran umum responden yang telah dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, departemen, jabatan dan lama bekerja responden. Gambaran umum responden ini dapat dilihat melalui penjabaran sebagai berikut:

a. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran angket yang sudah dilakukan kepada karyawan tetap Hotel Swiss-Belinn Malang diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Laki-laki	35	53,8
2.	Perempuan	30	46,2
Total		65	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari total 65 orang karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa 35 orang (53,8%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 30 orang (46,2%) responden berjenis kelamin perempuan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian besar atau mayoritas karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang berjenis kelamin laki-laki.

b. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Pengklasifikasian responden berdasarkan usia ini membutuhkan adanya kelas interval. Kelas interval dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$K=1+3,3 \log n$$

Keterangan:

K : Jumlah Kelas Interval
n : Jumlah Data Observasi
Log : Logaritma

$$K=1+3,3 \log 65$$

=6,982 dibulatkan menjadi 7 kelas

Menentukan panjang interval:

$$C = \frac{\text{Kelas Tertinggi-Kelas Terendah}}{\text{Banyak Kelas}}$$

$$C = \frac{30-23}{7}$$

$$= \frac{7}{7}$$

$$= 1 \text{ tahun}$$

Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat melalui tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	23-24 tahun	18	27,7
2.	> 24-25 tahun	12	18,5
3.	> 25-26 tahun	14	21,5
4.	> 26-27 tahun	8	12,3
5.	> 27-28 tahun	11	16,9
6.	> 28-29 tahun	1	1,5
7.	> 29-30 tahun	1	1,5
Total		65	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari total 65 karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini,

diperoleh hasil bahwa sebanyak 18 orang (27,7%) responden berusia antara 23 tahun hingga 24 tahun, 12 orang (18,4%) responden berusia antara lebih dari 24 tahun hingga 25 tahun, 14 orang (21,5%) responden berusia antara lebih dari 25 tahun hingga 26 tahun, 8 orang (12,3%) responden berusia antara lebih dari 26 tahun hingga 27 tahun, 11 orang (16,9%) responden berusia antara lebih dari 27 tahun hingga 28 tahun, 1 orang (1,5%) responden berusia antara lebih dari 28 tahun hingga 29 tahun, dan 1 orang (1,5%) responden berusia antara 29 tahun hingga 30 tahun. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang berusia antara 23 tahun hingga 24 tahun.

c. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penyebaran angket yang sudah dilakukan kepada karyawan tetap Hotel Swiss-Belinn Malang diperoleh karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	2	3,1
2.	SMK	11	16,9
3.	D1	2	3,1
4.	D2	18	27,7
5.	D3	17	26,2
6.	S1	15	23,1
Total		65	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari total 65 orang karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, diperoleh hasil sebanyak 2 orang (3,1%) responden menyelesaikan pendidikan terakhir pada tingkat SMA, 11 orang (16,9%) responden

menyelesaikan pendidikan terakhir pada tingkat SMK, 2 orang (3,1%) responden menyelesaikan pendidikan terakhir pada tingkat D1, 18 orang (27,7%) responden menyelesaikan pendidikan pada tingkat D2, 17 orang (26,2%) responden menyelesaikan pendidikan pada tingkat D3, dan 15 orang (23,2%). Responden menyelesaikan pendidikan pada tingkat S1. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang menyelesaikan pendidikan ada tingkat D2.

d. Distribusi Responden Berdasarkan Departemen

Berdasarkan hasil penyebaran angket yang sudah dilakukan kepada karyawan tetap Hotel Swiss-Belinn Malang diperoleh karakteristik responden berdasarkan departemen yang ditunjukkan pada tabel 4.6

Tabel 4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Departemen

No.	Departemen	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	<i>Front Office</i>	9	13,8
2.	<i>Sales Marketing</i>	8	12,3
3.	<i>Housekeeping</i>	7	10,8
4.	<i>Food & Beverage</i>	20	30,8
5.	<i>Engineering</i>	7	10,8
6.	<i>Accounting</i>	10	15,4
7.	<i>HRD</i>	3	4,6
8.	<i>Executive Office</i>	1	1,5
Total		65	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari total 65 karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa sebanyak 9 orang (13,8%) responden berada di departemen *Front Office*, 8 orang (12,3%) responden berada di departemen *Sales Marketing*, 7 orang (10,8%) responden berada di departemen *Housekeeping*, 20 orang (30,8%) responden berada di departemen *Food & Beverage*, 7 orang

(10,8%) responden berada di departemen *Engineering*, 10 orang (15,4%) responden berada di departemen *Accounting*, 3 orang (4,6%) responden berada di departemen HRD, dan 1 orang (1,5%) responden berada di departemen *Executive Office*. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang bekerja di departemen *Food & Beverage*.

e. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan hasil penyebaran angket yang sudah dilakukan kepada karyawan tetap Hotel Swiss-Belinn Malang diperoleh karakteristik responden berdasarkan jabatan yang ditunjukkan pada tabel 4.7

Tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	<i>Front Office Supervisor</i>	2	3,1
2.	<i>Front Desk Agent</i>	4	6,2
3.	<i>Bellboy</i>	3	4,6
4.	<i>Sales Scretary</i>	1	1,5
5.	<i>Sales Executive</i>	2	3,1
6.	<i>Reservation</i>	2	3,1
7.	<i>Public Relation Officer</i>	1	1,5
8.	<i>E-Commerce</i>	1	1,5
9.	<i>Sales Banquet</i>	1	1,5
10.	<i>Housekeeping Supervisor</i>	1	1,5
11.	<i>Room Attendant</i>	3	4,6
12.	<i>Linen Attendant</i>	2	3,1
13.	<i>Order Taker</i>	1	1,5
14.	<i>Outlet Manager</i>	1	1,5
15.	<i>F & B Admin</i>	1	1,5
16.	<i>CDP</i>	2	3,1
17.	<i>Cook</i>	3	4,6
18.	<i>Waiter/Waitress</i>	7	10,8
19.	<i>Cook Helper</i>	3	4,6
20.	<i>Bartender</i>	1	1,5
21.	<i>Steward</i>	2	3,1
22.	<i>Mechanic Electrical</i>	4	6,2
23.	<i>Carpenter</i>	3	4,6

Lanjutan tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
24.	<i>Chief Accountant</i>	1	1,5
25.	<i>Purchasing</i>	2	3,1
26.	<i>Receiving</i>	1	1,5
27.	<i>General Cashier</i>	1	1,5
28.	<i>Store Keeper</i>	1	1,5
29.	<i>IT</i>	1	1,5
30.	<i>Cost Control</i>	1	1,5
31.	<i>Account Payable</i>	1	1,5
32.	<i>Income Audit</i>	1	1,5
33.	<i>Personal Officer</i>	1	1,5
34.	<i>Security</i>	2	3,1
35.	<i>GM Secretary</i>	1	1,5
Total		65	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari total 65 karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa sebanyak 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Front Office Supervisor*, 4 orang (6,2%) responden memiliki jabatan sebagai *Front Desk Agent*, 3 orang (4,6%) responden memiliki jabatan sebagai *Bellboy*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Sales Secretary*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Sales Executive*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Reservation*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Public Relation Officer*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *E-commerce*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Sales Banquet*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Housekeeping Supervisor*, 3 orang (4,6%) responden memiliki jabatan sebagai *Room Attendant*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Linen Attendant*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan

sebagai *Order Taker*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Outlet Manager*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *F & B Admin*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai CDP, 3 orang (4,6%) responden memiliki jabatan sebagai *Cook*, 7 orang (10,8%) responden memiliki jabatan sebagai *Waiter/Waitress*, 3 orang (4,6%) responden memiliki jabatan sebagai *Cook Helper*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Bartender*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Mechanic Electrical*, 3 orang (4,6%) responden memiliki jabatan sebagai *Carpenter*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Chief Accountant*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Purchasing*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Receiving*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *General Cashier*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Store Keeper*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai IT, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Cost Control*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Account Payable*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Income Audit*, 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *Personal Officer*, 2 orang (3,1%) responden memiliki jabatan sebagai *Security*, dan 1 orang (1,5%) responden memiliki jabatan sebagai *GM Secretary*. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki jabatan sebagai *Waiter/Waitress*.

f. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penyebaran angket yang sudah dilakukan kepada karyawan tetap Hotel Swiss-Belinn Malang diperoleh karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang ditunjukkan pada tabel 4.8

Tabel 4.8 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	0-1 tahun	6	9,2
2.	> 1-2 tahun	32	49,2
3.	> 2-3 tahun	26	40,0
4.	> 3 tahun	1	1,5
Total		65	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa dari total 65 karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa sebanyak 6 orang (9,2%) responden telah bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang selama kurang dari 1 tahun, 32 orang (49,2%) responden telah bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang selama lebih dari 1 tahun hingga 2 tahun, 26 orang (40,0%) responden telah bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang selama lebih dari 2 tahun hingga 3 tahun, dan 1 orang (1,5%) responden telah bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang selama lebih dari 3 tahun. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun hingga 2 tahun.

2. Analisis Deskriptif Variabel yang Diteliti

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran terkait dengan distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil penyebaran angket. Distribusi frekuensi jawaban responden ini disajikan melalui

tampilan tabel frekuensi, persentase dan *Mean* dari masing-masing item.

Kriteria interpretasi rata-rata skor jawaban responden terhadap pernyataan angket dapat dilihat melalui tabel 4.9 yang ditentukan berdasarkan perhitungan berikut:

$$R = X_n - X_1$$

$$C = R/K$$

$$C = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Keterangan:

C = Perkiraan Kelas Interval

K = Banyak Kelas

X_n = Nilai Skor Tinggi

X₁ = Nilai Skor Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan kelas interval, maka kriteria interpretasi rata-rata skor jawaban responden dapat dilihat melalui tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Kriteria Interpretasi Rata-Rata Skor Jawaban

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1.	Rentang 1 – 1,80	Sangat tidak setuju/Sangat Rendah
2.	Rentang 1,81 – 2,60	Tidak Setuju/Rendah
3.	Rentang 2,61 – 3,40	Ragu-Ragu/Cukup
4.	Rentang 3,41 – 4,20	Setuju/Tinggi
5.	Rentang 4,21 – 5	Sangat Setuju/Sangat Tinggi

Sumber: Olahan Penulis, 2016

a. Variabel Komitmen Afektif

Variabel Komitmen Afektif merupakan variabel bebas dalam penelitian ini. Variabel ini terdiri dari satu indikator yaitu Keterikatan Emosional, Identifikasi dan Keterlibatan dalam Organisasi. Variabel Komitmen Afektif dalam penelitian ini menggunakan 6 item. Hasil tanggapan 65 orang responden dari item pada variabel Komitmen Afektif, dapat dilihat melalui sajian frekuensi dan persentase masing-masing item pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Afektif

Item	Alternatif jawaban										Mean
	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Ragu-Ragu (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	40	61,5	20	30,8	2	3,1	1	1,5	2	3,1	4,46
X1.2	20	30,8	37	56,9	3	4,6	3	4,6	2	3,1	4,08
X1.3	24	36,9	27	41,5	2	3,1	5	7,7	7	10,8	3,86
X1.4	30	46,2	25	38,5	3	4,6	6	9,2	1	1,5	4,18
X1.5	24	36,9	31	47,7	5	7,7	2	3,1	3	4,6	4,09
X1.6	36	55,4	22	33,8	1	1,5	2	3,1	4	6,2	4,29
Grand Mean Variabel Komitmen Afektif											4,16

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keterangan:

- X1.1 :Karyawan senang menghabiskan sisa karir diorganisasi ini.
 X1.2 :Karyawan merasa bahwa masalah organisasi adalah masalah karyawan juga
 X1.3 :Karyawan tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dimana karyawan bekerja (R)
 X1.4 :Karyawan tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini (R)
 X1.5 :Karyawan tidak merasa seperti bagian dari keluarga diorganisasi tempat karyawan bekerja (R)
 X1.6 :Organisasi ini memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan pribadi.

Tabel 4.10 menunjukkan jawaban responden terkait dengan indikator keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi yang terdapat pada variabel komitmen afektif. Item pertama X1.1 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 40 orang (61,5%) menjawab sangat setuju, 20 orang (30,8%) menjawab setuju, 2 orang (3,1%) menjawab ragu-ragu, 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju dan 2 orang (3,1%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,46 yang berarti menunjukkan item responden senang menghabiskan sisa karir di Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki pengaruh yang sangat tinggi.

Kesimpulannya adalah bahwa karyawan merasa senang menghabiskan sisa karirnya di Hotel Swiss-Belinn Malang sehingga tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item kedua X1.2 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 20 orang (30,8%) menjawab sangat setuju, 37 orang (56,9%) menjawab setuju, 3 orang (4,6%) menjawab ragu-ragu, 3 orang (4,6%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (3,1%) menjawab sangat tidak setuju.

Mean dari pernyataan ini adalah sebesar 4,08 yang berarti menunjukkan item responden merasa bahwa masalah Hotel Swiss-Belinn Malang adalah masalah responden juga memiliki pengaruh yang tinggi. Kesimpulannya adalah karyawan merasa bahwa masalah Hotel Swiss-Belinn Malang juga dianggap sebagai masalah karyawan pribadi sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item ketiga X1.3 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 24 orang (36,9%) menjawab sangat setuju, 27 orang (41,5%) menjawab setuju, 2 orang (3,1%) menjawab ragu-ragu, 5 orang (7,7%) menjawab tidak setuju, dan 7 orang (10,8%) menjawab sangat tidak setuju.

Mean dari pernyataan ini adalah sebesar 3,86. Item ini merupakan item dengan *reverse code*, sehingga artinya responden mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dimana responden bekerja memiliki pengaruh yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap Hotel Swiss-Belinn Malang sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan di tempat lain.

Item keempat X1.4 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden , sebanyak 30 orang (46,2%) menjawab sangat setuju, 25 orang (38,5%) menjawab setuju, 3 orang (4,6%) menjawab ragu-ragu, 6 orang (9,2%) menjawab tidak setuju, dan 1 orang (1,5%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,18. Item ini merupakan item dengan *reverse code*, sehingga artinya responden merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini memiliki pengaruh yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa terikat secara emosional dengan Hotel Swiss-Belinn Malang sehingga tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item kelima X1.5 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden , sebanyak 24 orang (36,9%) menjawab sangat setuju, 31 orang (47,7%) menjawab setuju, 5 orang (7,7%) menjawab ragu-ragu, 2 orang (3,1%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (4,6%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,09. Item ini merupakan item dengan *reverse code*, sehingga artinya responden merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi tempat responden bekerja memiliki pengaruh yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga di Hotel Swiss-Belinn Malang sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan di tempat lain.

Item keenam X1.6 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 36 orang (55,4%) menjawab sangat setuju, 22 orang (33,8%) menjawab setuju, 1 orang (1,5%) menjawab ragu-ragu, 2 orang (3,1%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (6,2%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,29 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan pribadi sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan hasil jawaban responden terkait dengan item-item yang terdapat pada variabel komitmen afektif, rata-rata pada variabel komitmen afektif menunjukkan nilai sebesar 4,16 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen afektif yang tinggi.

b. Variabel Komitmen Normatif

Penelitian ini menggunakan Komitmen Normatif sebagai salah satu variabel bebasnya. Variabel Komitmen Normatif ini memiliki satu indikator yaitu kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Variabel Komitmen Normatif dalam penelitian ini menggunakan 6 item. Hasil tanggapan 65 orang responden dari item pada variabel Komitmen Normatif, dapat dilihat melalui sajian frekuensi dan persentase masing-masing item pada tabel 4.11:

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Normatif

Item	Alternatif jawaban										Mean
	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Ragu-Ragu (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	16	24,6	41	63,1	1	1,5	2	3,1	5	7,7	3,94
X2.2	28	43,1	33	50,8	2	3,1	2	3,2	-	-	4,34
X2.3	24	36,9	33	50,8	5	7,7	1	1,5	2	3,1	4,17
X2.4	25	38,5	32	49,2	1	1,5	6	9,2	1	1,5	4,14
X2.5	27	41,5	33	50,8	3	4,6	-	-	2	3,1	4,28
X2.6	25	38,5	23	35,4	11	16,9	6	9,2	-	-	4,03
Grand Mean Variabel Komitmen Normatif											4,15

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keterangan

- X2.1 :Karyawan tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun dengan atasan karyawan saat ini (R)
- X2.2 :Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi karyawan, karyawan tidak merasa benar untuk meninggalkan organisasi karyawan sekarang.
- X2.3 : Karyawan akan merasa bersalah jika karyawan meninggalkan organisasi ini sekarang
- X2.4 : Organisasi ini layak untuk mendapatkan kesetiaan karyawan.
- X2.5 : Karyawan tidak akan meninggalkan organisasi karyawan sekarang karena karyawan memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya.
- X2.6 : Karyawan berhutang besar pada organisasi.

Tabel 4.11 menunjukkan jawaban responden terkait dengan indikator kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi yang terdapat pada variabel komitmen normatif. Item pertama X2.1 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 16 orang (24,6%) menjawab sangat setuju, 41 orang (63,1%) menjawab setuju, 1 orang (1,5%) menjawab ragu-ragu, 2 orang (3,1%) menjawab tidak setuju dan 5 orang (7,7%) menjawab sangat tidak setuju. Mean dari pernyataan ini adalah sebesar 3,94 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang tinggi. Item ini



merupakan item dengan *reverse code*, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa masih memiliki kewajiban yang harus dilakukan atau diberikan kepada atasan karyawan di Hotel Swiss-Belinn Malang sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan ditempat lain.

Item kedua X2.2 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 28 orang (43,1%) menjawab sangat setuju, 33 orang (50,8%) menjawab setuju, 2 orang (3,1%) menjawab ragu-ragu, dan 2 orang (3,1%) menjawab tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,34 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan karyawan merasa bahkan jika itu adalah keuntungan bagi karyawan, karyawan merasa tidak benar untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang sekarang sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item ketiga X2.3 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 24 orang (36,9%) menjawab sangat setuju, 33 orang (50,8%) menjawab setuju, 5 orang (7,7%) menjawab ragu-ragu, 1 orang (1,5%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (3,1%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,17 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan akan merasa bersalah jika karyawan meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang sekarang, sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item keempat X2.4 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 25 orang (38,5%) menjawab sangat setuju, 32 orang (49,2%) menjawab setuju, 1 orang (1,5%) menjawab ragu-ragu, 6 orang (9,2%) menjawab tidak setuju, dan 1 orang (1,5%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,14 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa Hotel Swiss-Belinn Malang layak untuk mendapatkan kesetiaan, sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item kelima X2.5 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 27 orang (41,5%) menjawab sangat setuju, 33 orang (50,8%) menjawab setuju, 3 orang (4,6%) menjawab ragu-ragu, dan 2 orang (3,1%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,28 menunjukkan pengaruh yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak akan meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang karena karyawan memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya, sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item keenam X2.6 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 25 orang (38,5%) menjawab sangat setuju, 23 orang (35,4%) menjawab setuju, 11 orang (16,9%) menjawab ragu-ragu, dan 6 orang (9,2%) menjawab tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,03 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa berhutang besar pada Hotel Swiss-

Belinn Malang sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan hasil tanggapan responden terkait dengan item-item yang terdapat pada variabel komitmen normatif, rata-rata pada variabel komitmen afektif menunjukkan nilai sebesar 4,15 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen normatif yang tinggi.

c. Variabel Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan merupakan variabel bebas lainnya dalam penelitian ini. Variabel ini terdiri dari satu indikator yaitu kerugian bila meninggalkan organisasi. Variabel komitmen berkelanjutan dalam penelitian ini terdiri dari 6 item. Hasil tanggapan 65 orang responden dari item pada variabel komitmen berkelanjutan, dapat dilihat melalui sajian frekuensi dan persentase masing-masing item pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Berkelanjutan

Item	Alternatif jawaban										Mean
	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Ragu-Ragu (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1	15	23,1	42	64,6	3	4,8	5	7,7	-	-	4,03
X3.2	22	33,8	24	36,9	6	9,2	9	13,8	4	6,2	3,78
X3.3	18	27,7	35	53,8	7	10,8	4	6,2	1	1,5	4,00
X3.4	13	20	15	23,1	7	10,8	11	16,9	19	29,2	2,88
X3.5	14	21,5	40	61,5	3	4,6	8	12,3	-	-	3,92
X3.6	17	26,2	18	27,7	20	30,8	6	9,2	4	6,2	3,58
Grand Mean Variabel Komitmen Berkelanjutan											3,70

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keterangan:

X3.1 : Saat ini, bekerja dengan organisasi merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan

X3.2 : Akan sangat sulit bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan sekarang meskipun karyawan menginginkannya

- X3.3 Kehidupan karyawan akan sangat kacau apabila karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi sekarang
- X3.4 : Karyawan merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan organisasi
- X3.5 : Jika karyawan belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada organisasi, maka karyawan mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di lain tempat.
- X3.6 : Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan adalah jarangya alternatif pekerjaan yang tersedia

Tabel 4.12 menunjukkan jawaban responden terkait dengan indikator kerugian bila meninggalkan organisasi yang terdapat pada variabel komitmen berkelanjutan. Item pertama X3.1 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 15 orang (23,1%) menjawab sangat setuju, 42 orang (64,6%) menjawab setuju, 3 orang (4,8%) menjawab ragu-ragu, dan 5 orang (7,7%) menjawab tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,03 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan karyawan merasa bahwa saat ini, bekerja dengan Hotel Swiss-Belinn Malang merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan, sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item kedua X3.2 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 22 orang (33,8%) menjawab sangat setuju, 24 orang (36,9%) menjawab setuju, 6 orang (9,2%) menjawab ragu-ragu, 9 orang (13,8%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (6,2%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 3,78 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa akan sangat sulit untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang

sekarang meskipun karyawan menginginkannya, sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan,

Item ketiga X3.3 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 18 orang (27,7%) menjawab sangat setuju, 35 orang (53,8%) menjawab setuju, 7 orang (10,8%) menjawab ragu-ragu, 4 orang (6,2%) menjawab tidak setuju, dan 1 orang (1,5%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 4,00 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa kehidupannya akan sangat kacau apabila memutuskan untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Item keempat X3.4 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 13 orang (20%) menjawab sangat setuju, 15 orang (23,1%) menjawab setuju, 7 orang (10,8%) menjawab ragu-ragu, 11 orang (16,9%) menjawab tidak setuju, dan 19 orang (29,2%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 2,88 menunjukkan pengaruh yang cukup. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang cukup berpengaruh pada keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Item kelima X3.5 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 14 orang (21,5%) menjawab sangat setuju, 40 orang (61,5%) menjawab setuju, 3 orang (4,6%) menjawab ragu-ragu, dan 8 orang (12,3%) menjawab tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 3,92

menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa jika karyawan belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada Hotel Swiss-Belinn Malang maka karyawan mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di tempat lain berpengaruh tinggi pada niat karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Item keenam X3.6 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 17 orang (26,2%) menjawab sangat setuju, 18 orang (27,7%) menjawab setuju, 20 orang (30,8%) menjawab ragu-ragu, 6 orang (9,2%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (6,2%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 3,58 menunjukkan pengaruh yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa bahwa salah satu akibat negatif meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang adalah jarangya alternatif pekerjaan yang tersedia memiliki pengaruh tinggi terhadap keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan hasil tanggapan responden terkait dengan item-item yang terdapat pada variabel komitmen berkelanjutan, rata-rata pada variabel komitmen berkelanjutan menunjukkan nilai sebesar 3,70 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi.

d. Variabel *Turnover Intention*

Variabel *Turnover Intention* merupakan variabel terikat dalam penelitian ini. Variabel *Turnover Intention* terdiri dari satu indikator yaitu keinginan untuk berhenti dan adanya tindakan pencarian. Penelitian ini menggunakan 3 item. Hasil tanggapan 65 orang responden dari item pada

variabel *Turnover Intention*, dapat dilihat melalui sajian frekuensi dan persentase masing-masing item pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention*

Item	Alternatif jawaban										Mean
	Sangat Setuju (5)		Setuju (4)		Ragu-Ragu (3)		Tidak Setuju (2)		Sangat Tidak Setuju (1)		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	2	3,1	4	6,2	-	-	19	29,2	40	61,5	1,60
Y1.2	1	1,5	4	6,2	12	18,5	32	49,2	16	24,6	2,11
Y1.3	1	1,5	2	3,1	2	3,1	37	56,9	23	35,4	1,78
Grand Mean Variabel <i>Turnover Intention</i>											1,83

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keterangan:

- Y1.1 : Karyawan sering berfikir untuk meninggalkan perusahaan
- Y1.2 : Karyawan mungkin akan berusaha untuk mencari pekerjaan baru tahun depan
- Y1.3 : Jika karyawan boleh memilih, karyawan akan memilih untuk bekerja pada organisasi saat ini (R)

Tabel 4.12 menunjukkan jawaban responden terkait dengan indikator keinginan untuk berhenti dan adanya tindakan pencarian yang terdapat pada variabel *turnover intention*. Item pertama Y1.1 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 2 orang (3,1%) menjawab sangat setuju, 4 orang (6,2%) menjawab setuju, 19 orang (29,2%) menjawab tidak setuju, dan 40 orang (61,5%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 1,60 menunjukkan hasil yang sangat rendah. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa intensitas karyawan berfikir untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang diindikasikan sangat rendah.

Item kedua Y1.2 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 1 orang (1,5%) menjawab sangat setuju, 4 orang (6,2%) menjawab setuju, 12 orang (18,5%) menjawab ragu-ragu, 32 orang (49,2%) menjawab

tidak setuju, dan 16 orang (24,6%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 2,11 menunjukkan bahwa kemungkinan karyawan berusaha untuk mencari pekerjaan baru tahun depan diindikasikan rendah.

Item ketiga Y1.3 menunjukkan hasil bahwa dari 65 orang responden, sebanyak 1 orang (1,5%) menjawab sangat setuju, 2 orang (3,1%) menjawab setuju, 2 orang (3,1%) menjawab ragu-ragu, 37 orang (56,9%) menjawab tidak setuju, dan 23 orang (35,4%) menjawab sangat tidak setuju. *Mean* dari pernyataan ini adalah sebesar 1,78 menunjukkan hasil sangat rendah. Item ini merupakan item dengan *reverse code*, sehingga artinya jika karyawan boleh memilih, kemungkinan karyawan untuk memilih organisasi lain diindikasikan sangat rendah karena karyawan akan tetap memilih bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang.

Berdasarkan hasil tanggapan responden terkait dengan item-item yang terdapat pada variabel *turnover intention*, rata-rata pada variabel *turnover intention* menunjukkan nilai sebesar 1,83 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *turnover intention* karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang diindikasikan rendah.

C. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas ini bertujuan untuk menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas

lainnya. Hasil perhitungan uji multikolonieritas ini dapat dilihat melalui nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Korelasi antar variabel ini dapat dilihat melalui hasil perhitungan SPSS pada tabel *Collinearity Statistics* berikut:

Tabel 4.14 Collinearity Statistics pada Koefisien Regresi

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig	Collinearity Statistics	
		B	Std Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16,527	1,212		13,637	,000		
	X1	-,114	,078	-,241	-1,457	,150	,238	4,207
	X2	-,189	,085	-,342	-2,228	,030	,276	3,620
	X3	-,158	,078	-,259	-2,028	,047	,400	2,498

a. Dependent Variable: Y

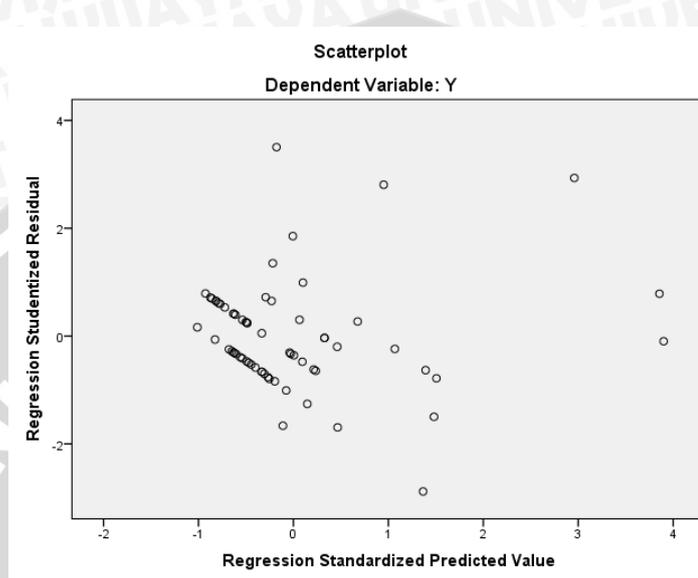
Sumber: Data Primer, 2016

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 X1 sebesar 4,207, X2 sebesar 3,620, dan X3 sebesar 2,498 yang semuanya lebih kecil dari 10.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas ini digunakan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian dilihat dari

hasil grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED yang ditunjukkan melalui gambar berikut:



Gambar 4.2 Scatterplot
Sumber: Data Primer, 2016

Berdasarkan grafik *scatterplots* tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedesitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi *turnover intention* berdasarkan masukan variabel bebas komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

4. Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini 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.

D. Analisis Statistik Inferensial

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu komitmen afektif (X1), komitmen normatif (X2), dan komitmen berkelanjutan (X3) terhadap variabel terikat yaitu *turnover intention* (Y). Analisis regresi linier berganda ini dilihat melalui persamaan regresi. Persamaan regresi ini digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dengan menggunakan bantuan SPSS 21.0 didapat model regresi seperti pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Koefisien Regresi *Turnover Intention*

Model		Coefficients ^a				
		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

Berdasarkan data hasil *output* pada tabel tersebut, maka didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y=16,527-0,114X_1-0,189X_2-0,158X_3+e$$

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 16,527 yang berarti jika Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan bernilai 0, maka *Turnover Intention* sebesar 16,527 satuan.
- b. Koefisien regresi variabel Komitmen Afektif sebesar -0,114 yang berarti jika Komitmen Afektif mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka *Turnover Intention* akan mengalami penurunan sebesar 0,114 satuan. Koefisien bernilai negatif, artinya terjadi hubungan negatif antara Komitmen Afektif dengan *Turnover Intention*. Meningkatnya Komitmen Afektif karyawan akan menyebabkan menurunnya *Turnover Intention* secara signifikan.
- c. Koefisien regresi variabel Komitmen Normatif sebesar -0,189 yang berarti jika Komitmen Normatif mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka *Turnover Intention* akan mengalami penurunan sebesar 0,189 satuan. Koefisien bernilai negatif, artinya terjadi hubungan negatif antara Komitmen Normatif dengan *Turnover Intention*. Meningkatnya Komitmen Normatif karyawan akan menyebabkan menurunnya *Turnover Intention* secara signifikan.
- d. Koefisien regresi variabel Komitmen Berkelanjutan sebesar -0,158 yang berarti jika Komitmen Berkelanjutan mengalami kenaikan sebesar satu

satuan, maka *Turnover Intention* akan mengalami penurunan sebesar 0,158 satuan. Koefisien bernilai negatif, artinya terjadi hubungan negatif antara Komitmen Berkelanjutan dengan *Turnover Intention*. Meningkatnya Komitmen Berkelanjutan karyawan akan menyebabkan menurunnya *Turnover Intention* secara signifikan.

2. Uji t

Hipotesis pertama, kedua dan ketiga menggunakan uji t untuk menunjukkan pengaruh secara parsial variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara parsial terhadap *Turnover Intention*. Berikut dasar analisis yang digunakan dalam uji t:

a. Perhitungan t_{hitung} dengan t_{tabel}

- 1) Jika $|t_{hitung}| \leq t_{tabel}$, maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung.
- 2) Jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung.

b. Perbandingan nilai signifikansi dengan taraf nyata

- 1) Jika nilai signifikansi \geq taraf nyata (0,05), maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung.
- 2) Jika nilai signifikansi $<$ taraf nyata (0,05), maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung

Melalui bantuan SPSS 21.0 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.16 Koefisien Regresi *Turnover Intention*

Coefficients ^a						
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

Tabel 4.16 menunjukkan nilai $|t_{hitung}|$ Komitmen Afektif $|-1,457|$ lebih kecil dari nilai t_{tabel} 1,670 dengan nilai signifikansi 0,150 lebih besar dari 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 H1 tidak didukung.

Tabel 4.16 menunjukkan nilai $|t_{hitung}|$ Komitmen Normatif $|-2,228|$ lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,670 dengan nilai signifikansi 0,030 lebih kecil dari 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.

Tabel 4.16 menunjukkan nilai $|t_{hitung}|$ Komitmen Berkelanjutan $|-2,028|$ lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,670 dengan nilai signifikansi 0,047 lebih kecil dari 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.

3. Uji F

Hipotesis keempat menggunakan uji F untuk menunjukkan pengaruh secara simultan variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention*.

a. Perhitungan F_{hitung} dengan F_{tabel}

- 1) Jika $|F_{hitung}| \leq F_{tabel}$, maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung
- 2) Jika $|F_{hitung}| > F_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung

b. Perbandingan nilai signifikansi dengan taraf nyata

- 1) Jika nilai signifikansi \geq taraf nyata (0,05), maka H_0 didukung dan H_1 tidak didukung
- 2) Jika nilai signifikansi $<$ taraf nyata (0,05), maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung.

Melalui bantuan SPSS 21.0 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.17 ANOVA *Turnover Intention*

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	184,623	3	61,541	30,866	,000 ^b
Residual	121,623	61	1,994		
Total	306,246	64			

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

b. Predictors: (Constant), Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Afektif, Komitmen Normatif

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.17 menunjukkan F_{hitung} 30,866 lebih besar dari F_{tabel} 2,755 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf nyata 0,05. Berdasarkan

kedua perbandingan tersebut, maka H1 didukung. Kesimpulannya adalah komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

4. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dengan nilai antara nol dan satu. Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui persentase pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention*. Melalui bantuan SPSS 21.0 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.18 Model Summary Turnover Intention
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,776 ^a	,603	,583	1,41203	1,695

a. Predictors: (Constant), Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Afektif, Komitmen Normatif

b. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.18 menunjukkan ringkasan model yang menerapkan variasi variabel *Turnover Intention*. *Adjusted R Square* menunjukkan angka 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.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang)

1. Gambaran Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Berkelanjutan dan *Turnover Intention* karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang

Distribusi frekuensi yang terdapat pada variabel komitmen afektif (X1) secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,16 yang berarti bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Empat item menunjukkan nilai yang tinggi dan dua lainnya menunjukkan nilai sangat tinggi. Terdapat satu item dengan nilai tertinggi sebesar 4,46. Item tersebut menunjukkan bahwa karyawan senang menghabiskan sisa karirnya di Hotel Swiss-Belinn Malang. Berdasarkan data primer yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen afektif tinggi yang timbul karena perasaan senang karyawan untuk menghabiskan sisa karirnya di Hotel Swiss-Belinn Malang.

Variabel kedua yaitu komitmen normatif (X2) secara keseluruhan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,15 yang berarti bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen normatif yang tinggi terhadap perusahaan tetapi nilainya lebih rendah daripada komitmen afektif. Empat item menunjukkan nilai yang tinggi dan dua lainnya menunjukkan nilai sangat tinggi. Terdapat satu item dengan nilai tertinggi

sebesar 4,34. Item tersebut menunjukkan bahwa karyawan memilih untuk tetap bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang karena merasa tidak benar ketika meninggalkan pekerjaan saat ini. Karyawan memilih untuk tetap tinggal meskipun jika berpindah pekerjaan akan lebih menguntungkan bagi karyawan. Berdasarkan data primer yang diperoleh dapat diindikasikan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang lebih tinggi dibandingkan dengan komitmen normatif.

Variabel selanjutnya yaitu komitmen berkelanjutan (X3) secara keseluruhan nilai rata-rata sebesar 3,70 yang berarti bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi terhadap perusahaan, akan tetapi nilainya paling rendah apabila dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif. Terdapat satu item dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 4,03. Item tersebut menunjukkan bahwa karyawan saat ini bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang tidak hanya karena kebutuhan karyawan, akan tetapi juga karena keinginan karyawan pribadi. Berdasarkan data primer yang diperoleh dapat diindikasikan bahwa komitmen berkelanjutan yang dimiliki karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang paling rendah dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif.

Distribusi frekuensi yang ditunjukkan variabel *Turnover Intention* (Y) secara keseluruhan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 1,83 dan berarti bahwa karyawan Hotel Swiss Belinn Malang memiliki keinginan untuk

berpindah pekerjaan yang rendah. Item paling tinggi menunjukkan nilai sebesar 2,11 yang berarti bahwa kemungkinan karyawan akan berusaha untuk mencari pekerjaan baru tahun depan diindikasikan rendah.

2. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai $t_{hitung} -1,457 < t_{tabel} 1,670$ dengan nilai signifikansi $0,150 > taraf\ nyata\ 0,05$. 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. Hasil ini mendukung penelitian Hermawan dan Dian (2013) menemukan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah. Selain itu Sukamto *et al* (2015) menemukan hasil yang sama bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Analisis statistik deskriptif yang sudah dilakukan menunjukkan hasil bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang diindikasikan tinggi. Akan tetapi hasil pada uji t secara parsial menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. 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 (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.

3. 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. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukamto *et al* (2014) yang menemukan bahwa komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Manuel dan Rahyuda (2015) juga menemukan bahwa komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali. Hasil yang juga sama ditemukan dalam penelitian Hermawan dan Dian (2013) dimana komitmen normatif berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah.

4. Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan nilai $t_{hitung} -2,028 > t_{tabel} 1,670$ dengan nilai signifikansi $0,47 < taraf\ nyata\ 0,05$. 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. Hasil penelitian yang sama ditunjukkan oleh Sukamto *et al* (2014) yang menemukan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Manuel dan Rahyuda (2015) juga

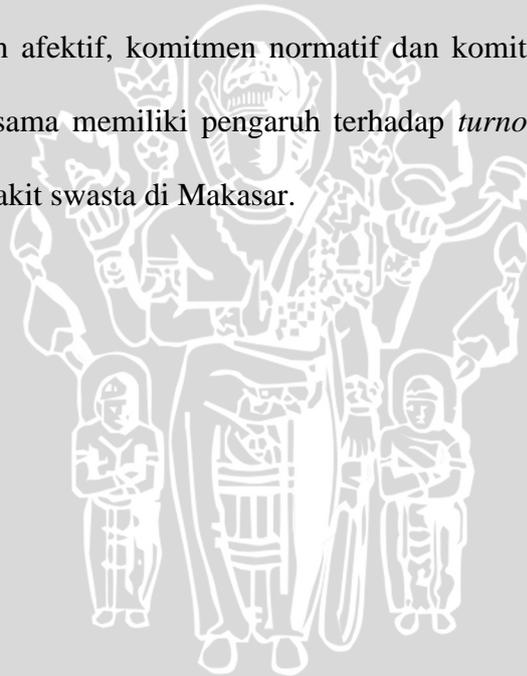
menemukan bahwa komitmen kalkulatif (komitmen berkelanjutan) ini memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* di Ayodya Resort Bali.

5. 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 H_1 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*).

Seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan yang tinggi maka akan memiliki *turnover intention* yang rendah. Komitmen organisasional ini telah berkali-kali dinyatakan berhubungan secara negatif dengan *intended* dan *actual turnover*. Seperti yang banyak dibuktikan bahwa pengaruh komitmen organisasional pada *turnover* kebanyakan dimediasi oleh *turnover intention*. Hasil ini mendukung penelitian Manuel dan Rahyuda (2015) yang menemukan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen

berkelanjutan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukamto *et al* (2014) yang menemukan bahwa komitmen afetif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* di Dragon Star Surabaya. Hermawan dan Dian (2013) juga menemukan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan secara bersama-sama berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah. Selain itu Guntur *et al* (2012) juga menemukan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* pada perawat rumah sakit swasta di Makasar.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan terkait dengan pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Distribusi frekuensi yang terdapat pada variabel komitmen afektif (X1) secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,16 yang berarti bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan, komitmen normatif (X2) secara keseluruhan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,15 yang berarti bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen normatif yang tinggi terhadap perusahaan tetapi nilainya lebih rendah daripada komitmen afektif, komitmen berkelanjutan (X3) secara keseluruhan nilai rata-rata sebesar 3,70 yang berarti bahwa karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi terhadap perusahaan, akan tetapi nilainya paling rendah apabila dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif dan variabel *Turnover Intention* (Y) secara keseluruhan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 1,83 dan berarti bahwa karyawan Hotel Swiss Belinn Malang memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan yang rendah.

2. 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 $0,05$.
3. 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 $0,05$.
4. 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 $0,05$.
5. 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 $0,05$

B. Saran

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

1. Untuk membangun komitmen organisasional karyawan pada Hotel Swiss-Belinn Malang, terdapat beberapa saran yang perlu diperhatikan oleh bagian HRD diantaranya dengan mengadakan sosialisasi yang lebih mendalam tentang profil hotel dan peraturannya, baik peraturan langsung dari pemerintah maupun peraturan dalam perusahaan, misalnya hak dan kewajiban sebagai karyawan dan sebagainya. Selain itu 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 ini hanya menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, sementara masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention*. Sehingga diharapkan penelitian mendatang dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel baru seperti kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- AlBatt, 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
- Bothma, Chris F.C & Roodt, Gert. 2013 The Validation of The Turnover Intention Scale. *Journal of Human Resource Management* Vol. 11 (1) 12 pages. Department of Industrial Psychology and People Management University of Johannesburg
- Bungin, Burhan. 2011. Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya ed.2.Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A., and Watson, S. 2002. *Human Resources Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*. Cornwall: TJ Internatioal
- Dian, R. & Hermawan, F. 2013. Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap keinginan untuk Pindah (Studi pada Perawat di RS Fatima Ketapang). *Jurnal Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Unpar* Vol.17 No.2 Hal.45-56. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- 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.
- Fanguo, S. & Shuming, Z. 2005. Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Relationship. *Science of Science Management of S&T* No.8 page 111-116

- Ghozali, I. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi ed. 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Guntur, R.M.Y, Haerani, S., Hasan, M. 2012. The Influence of Affective, Continuance, and Normative Commitments on the Turnover Intentions of Nurses at Makassar's Private Hospitals in Indonesia. *Journal of Business Management* Vol. 6 (38) Page 10303-10311. Hasanuddin University
- Handoko, T.H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* ed.2. Jogjakarta: BPFE
- 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
- Hidayat, M. 2010. Analisis Komitmen (*Affective, Continuance* dan *Normative*) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor (Studi Empiris pada Kantor Bersama Samsat di Propinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.12 No. 1 Hal 11-23. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional.
- Jehan, S. 2015. Analisa faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention* pada Perawat RSIA Hermina. Skripsi diterbitkan Jurusan Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School. Jakarta
- Kusumastuti, A.F & Nurtjahjanti, H. 2013. Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transaksional pada Pekerja Pelaksana di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Vol.10 No.1 Hal 13-21. Universitas Diponegoro
- 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.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 Page. 20-52. University of Western Ontario
- Mobley, W.H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 10. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 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
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- 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
- Sari, R.R.N., Armanu & Efnan, E. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intention to Leave pada Karyawan Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPs) Ngoro-Jombang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 3 No.1 Hal. 54-64 Universitas Brawijaya.
- 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
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sukamto, H., Junarto, Y., Kaihatu, T., Kartika, E.W., 2014. Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap *Turnover Intention* di Dragon Star Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* Vol. 2 Hal.466-478. Universitas Kristen Petra
- 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.
- Toly, A.A. 2001. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol.3 No.2 Hal. 102.125. Universitas Kristen Petra
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Utama, I Gusti Bagus Rai dan Mahadewi, Ni Made Eka. 2012. *Metodologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta: Andi
- Wibowo, A.E. 2012. *Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- 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
- Wei Su, Huang. 2014. The Factors of Turnover Intention in Hotel Industry. *IJRRAS* Vol. 21 No. 1 page. 31-38. Department of Tourism and Leisure Management Tung Fang University
- Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu

SUMBER INTERNET

Agus, 2016. Daftar Gaji UMR Jatim Tahun 2016, Daftar Lengkap UMK 38 Kabupaten Dan Kota Di Jawa Timur Tahun 2016 (Online). Diakses melalui <http://www.gajiumr.com/gaji-umr-jawa-timur/> pada tanggal 19 Agustus 2016

Anonim. 2016. Gaji Swiss Belhotel International (Online). Diakses melalui <http://www.qerja.com/company/salary/swiss-belhotel-international/?page=1> pada tanggal 19 Agustus 2016

CEIC Indonesia Data Talk. 2015. *Incredible Growth Opportunities for Indonesia's Hotel Industry* (Online). Diakses melalui www.ceicdata.com/en/blog/incredible-growth-opportunities-indonesia-hotel-industry#sthash.do2skQKQ.dpuf pada tanggal 16 Maret 2016.

World Travel & Tourism Council. 2015. *Travel & Tourism Economic Impact 2015 Indonesia* (Online). Diakses melalui www.wttc.org pada tanggal 21 Maret 2016



LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Untuk memenuhi tugas akhir dalam mendapatkan gelar sarjana (S1), saya

Nama : Titis Satwari
 NIM : 125030800111007
 Fakultas : Ilmu Administrasi
 Jurusan : Administrasi Bisnis
 Program Studi : Pariwisata
 Konsentrasi : Perhotelan
 Universitas : Brawijaya Malang

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pernyataan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Survei pada Karyawan Hotel Swiss-Belinn Malang”

Keberhasilan penelitian ini tidak terlepas dari kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pernyataan dengan lengkap. Semua jawaban yang Bapak/Ibu berikan saya jamin kerahasiaannya .

Atas bantuan dan kesediaan yang diberikan , saya sampaikan terimakasih.

A. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan*
2. Usia :
3. Pendidikan :
 - a. SMA
 - b. SMK
 - c. D1
 - d. D2
 - e. D3
 - f. S1
 - g. S2
 - h. Lain-lain.....
4. Departemen :
5. Jabatan :
6. Lama Bekerja :
 - a. 0-1 tahun
 - b. > 1-2 tahun
 - c. > 2-3 tahun

d. > 3 tahun

*coret yang tidak perlu

B. Petunjuk Pengisian

Berilah penilaian pada butir pernyataan dalam kuesioner ini dengan memberikan tanda (√) pada kolom sesuai dengan penilaian Anda berdasarkan skala pengukuran berikut ini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

RG : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

TURNOVER INTENTION						
No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Saya sering berfikir untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang					
2.	Saya mungkin akan berusaha untuk mencari pekerjaan baru tahun depan					
3.	Jika saya boleh memilih, saya akan memilih untuk bekerja di Hotel Swiss-Belinn Malang.					
KOMITMEN AFEKTIF						
No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
4.	Saya senang menghabiskan sisa karir di Hotel Swiss-Belinn Malang.					
5.	Saya merasa bahwa masalah Hotel Swiss-Belinn Malang adalah masalah saya juga.					
6.	Saya tidak mempunyai rasa saling memiliki yang kuat dengan Hotel Swiss-Belinn Malang.					
7.	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan Hotel Swiss-Belinn Malang					
8.	Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di Hotel Swiss-Belinn Malang.					
9.	Hotel Swiss-Belinn Malang ini memiliki arti yang sangat penting bagi saya pribadi.					
KOMITMEN NORMATIF						
No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
10.	Saya tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun kepada atasan saya saat ini					
11.	Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang sekarang.					
12.	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang					

	sekarang					
13.	Hotel Swiss-Belinn Malang ini layak untuk mendapatkan kesetiaan saya.					
14.	Saya tidak akan meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang karena saya memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya					
15.	Saya berhutang besar pada Hotel Swiss-Belinn Malang					
KOMITMEN BERKELANJUTAN						
No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
16.	Saat ini, bekerja dengan Hotel Swiss-Belinn Malang merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya					
17.	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang sekarang meskipun saya menginginkannya					
18.	Kehidupan saya akan sangat kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang sekarang					
19.	Saya merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan Hotel Swiss-Belinn Malang					
20.	Jika saya belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada Hotel Swiss-Belinn Malang, maka saya mungkin akan mempertimbangkan bekerja di lain tempat					
21.	Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan adalah jarangya alternatif pekerjaan yang tersedia					

LAMPIRAN 2 TABULASI HASIL PENELITIAN

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3
1	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1
2	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	2	1	2	1
3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	1	2	2
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	2	1	2	1
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	1	2	1
6	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	2	1	2	1
7	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	2	1	2	1
8	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	1	2	1
9	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	1	2
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	2	2
11	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	1	2	1
12	3	4	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2
13	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	3
14	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	1	1	1
15	5	3	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	2
16	5	3	5	5	3	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5	3	2	2	2
17	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	3	4	3	1	3	2
18	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	1	2	2
19	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	1	2	2
20	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	1	2	2
21	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	1	2	2
22	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	1	2	2
23	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	1	2	2
24	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	1	2	2
25	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	1	2	1
26	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	1	2	2
27	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	1	2	2

28	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	5	4	4
29	1	2	1	1	2	1	4	4	2	1	4	2	2	4	1	2	2	1	4	5	5
30	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	4	4	4
31	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	4	2	1	2
32	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	1	4	5	1	2	2
33	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	1	2	2
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	5	1	1	2
35	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	5	4	1	2	1
36	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	4	5	1	1	2
37	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	1	2	2
38	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	1	4	1	1	2	2
39	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	4	5	1	2	1
40	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	4	5	1	1	2
41	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	1	4	4	1	2
42	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	4	5	1	1	2
43	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	1	4	5	1	1	2
44	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	4	5	1	2	2
45	4	5	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	2	4	2	4	5	2	1	2
46	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	5	1	5	4	1	2
47	5	4	1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	2	4	2	4	5	2	1	2
48	5	4	1	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	1	5	4	1	2	1
49	4	5	1	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	4	1	4	4	2	1	2
50	5	4	1	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	1	5	2	5	3	1	2	1
51	4	5	1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	1	4	3	2	1	1
52	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	3	1	3	1
53	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	1
54	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	4	3	4	5	4	3	4	3	3
55	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	3	4	4	2	3	2	3	2
56	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	2	3	4	3	5	2	1
57	4	2	2	3	2	3	2	3	5	4	3	2	4	3	4	3	4	3	2	1	1

58	5	4	4	2	1	4	1	4	3	2	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2
59	5	3	4	2	3	2	1	4	3	2	3	4	5	4	2	4	2	3	1	3	2
60	4	4	3	2	4	4	1	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	5	2	3	2
61	4	1	4	3	4	1	1	4	3	2	4	5	4	3	4	3	2	4	2	4	1
62	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	2	3	2	4	3	2	3	1
63	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	2	4	2	5	4	2	1	2
64	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	1	3	1	4	5	1	3	2
65	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	5	4	2	1	1



TOTAL	Pearson Correlation	,913*	,821*	,805*	,805*	,856*	,930*	,743*	,752*	,853*	,792*	,821*	,844*	,779*	,752*	,784*	,853*	,779*	,661*	-,890**	-,797**	-,777**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITAS X1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,946	6

RELIABILITAS X3

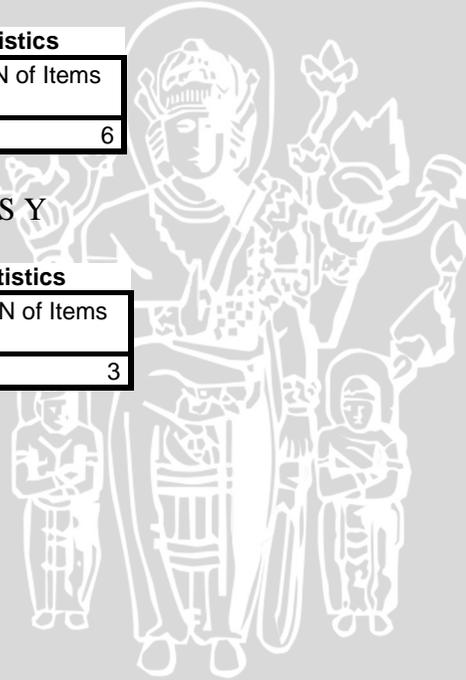
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,869	6

RELIABILITAS X2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,907	6

RELIABILITAS Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,931	3



LAMPIRAN 4 HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI GAMBARAN RESPONDEN

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	35	53,8	53,8	53,8
Valid Perempuan	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23-24 tahun	18	27,7	27,7	27,7
Valid > 24-25 tahun	12	18,5	18,5	46,2
Valid > 25-26 tahun	14	21,5	21,5	67,7
Valid > 26-27 tahun	8	12,3	12,3	80,0
Valid > 27-28 tahun	11	16,9	16,9	96,9
Valid > 28-29 tahun	1	1,5	1,5	98,5
Valid > 29-30 tahun	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	2	3,1	3,1	3,1
Valid SMK	11	16,9	16,9	20,0
Valid D1	2	3,1	3,1	23,1
Valid D2	18	27,7	27,7	50,8
Valid D3	17	26,2	26,2	76,9
Valid S1	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Departemen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Front Office	9	13,8	13,8	13,8
Valid Sales Marketing	8	12,3	12,3	26,2
Valid Housekeeping	7	10,8	10,8	36,9
Valid Food&Beverage	20	30,8	30,8	67,7
Valid Engineering	7	10,8	10,8	78,5
Valid Accounting	10	15,4	15,4	93,8
Valid HRD	3	4,6	4,6	98,5
Valid Executive Office	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Front Office Supervisor	2	3,1	3,1	3,1
Valid Front Desk Agent	4	6,2	6,2	9,2
Valid Bellboy	3	4,6	4,6	13,8
Valid Sales Secretary	1	1,5	1,5	15,4

Sales Executive	2	3,1	3,1	18,5
Reservation	2	3,1	3,1	21,5
Public Relation Officer	1	1,5	1,5	23,1
E Commerce	1	1,5	1,5	24,6
Sales Banquet	1	1,5	1,5	26,2
Housekeeping Supervisor	1	1,5	1,5	27,7
Room Attendant	3	4,6	4,6	32,3
Linen Attendant	2	3,1	3,1	35,4
Order Taker	1	1,5	1,5	36,9
Outlet Manager	1	1,5	1,5	38,5
F & B Admin	1	1,5	1,5	40,0
CDP	2	3,1	3,1	43,1
Cook	3	4,6	4,6	47,7
Waiter/Watress	7	10,8	10,8	58,5
Cook Helper	3	4,6	4,6	63,1
Bartender	1	1,5	1,5	64,6
Steward	2	3,1	3,1	67,7
Mechanic Electrical	4	6,2	6,2	73,8
Carpenter	3	4,6	4,6	78,5
Chief Accountant	1	1,5	1,5	80,0
Purchasing	2	3,1	3,1	83,1
Receiving	1	1,5	1,5	84,6
General Cashier	1	1,5	1,5	86,2
Store Keeper	1	1,5	1,5	87,7
IT	1	1,5	1,5	89,2
Cost Control	1	1,5	1,5	90,8
Account Payable	1	1,5	1,5	92,3
Income Audit	1	1,5	1,5	93,8
Personal Officer	1	1,5	1,5	95,4
Security	2	3,1	3,1	98,5
GM Secretary	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1 tahun	6	9,2	9,2	9,2
> 1-2 tahun	32	49,2	49,2	58,5
> 2-3 tahun	26	40,0	40,0	98,5
> 3 tahun	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	



LAMPIRAN 5 HASIL DISTRIBUSI VARIABEL

VARIABEL X1 KOMITMEN AFEKTIF

Karyawan senang menghabiskan sisa karir diorganisasi ini.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3,1	3,1
	Tidak Setuju	1	1,5	4,6
	Ragu-ragu	2	3,1	7,7
	Setuju	20	30,8	38,5
	Sangat Setuju	40	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0

Karyawan merasa bahwa masalah organisasi adalah masalah karyawan juga

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3,1	3,1
	Tidak Setuju	3	4,6	7,7
	Ragu-ragu	3	4,6	12,3
	Setuju	37	56,9	69,2
	Sangat Setuju	20	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0

Karyawan tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi dimana karyawan bekerja (R)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	10,8	10,8
	Tidak Setuju	5	7,7	18,5
	Ragu-ragu	2	3,1	21,5
	Setuju	27	41,5	63,1
	Sangat Setuju	24	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0

Karyawan tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini (R)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,5	1,5
	Tidak Setuju	6	9,2	10,8
	Ragu-ragu	3	4,6	15,4
	Setuju	25	38,5	53,8
	Sangat Setuju	30	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0

Karyawan tidak merasa seperti bagian dari keluarga diorganisasi tempat karyawan bekerja (R)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	4,6	4,6
	Tidak Setuju	2	3,1	7,7

Ragu-ragu	5	7,7	7,7	15,4
Setuju	31	47,7	47,7	63,1
Sangat Setuju	24	36,9	36,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Organisasi ini memiliki arti yang sangat penting bagi karyawan pribadi.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	4	6,2	6,2	6,2
Tidak Setuju	2	3,1	3,1	9,2
Ragu-ragu	1	1,5	1,5	10,8
Valid Setuju	22	33,8	33,8	44,6
Sangat Setuju	36	55,4	55,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

VARIABEL X2 KOMITMEN NORMATIF

Karyawan tidak merasa masih memiliki kewajiban apapun dengan atasan karyawan saat ini (R)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	5	7,7	7,7	7,7
Tidak Setuju	2	3,1	3,1	10,8
Ragu-ragu	1	1,5	1,5	12,3
Valid Setuju	41	63,1	63,1	75,4
Sangat Setuju	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Bahkan jika itu adalah keuntungan bagi karyawan, karyawan tidak merasa benar untuk meninggalkan organisasi karyawan sekarang.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	3,1	3,1	3,1
Ragu-ragu	2	3,1	3,1	6,2
Valid Setuju	33	50,8	50,8	56,9
Sangat Setuju	28	43,1	43,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Karyawan akan merasa bersalah jika karyawan meninggalkan organisasi ini sekarang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	2	3,1	3,1	3,1
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	4,6
Ragu-ragu	5	7,7	7,7	12,3
Valid Setuju	33	50,8	50,8	63,1
Sangat Setuju	24	36,9	36,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Organisasi ini layak untuk mendapatkan kesetiaan karyawan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Tidak Setuju	6	9,2	9,2	10,8
	Ragu-ragu	1	1,5	1,5	12,3
	Setuju	32	49,2	49,2	61,5
	Sangat Setuju	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Karyawan tidak akan meninggalkan organisasi karyawan sekarang karena karyawan memiliki rasa kewajiban kepada orang-orang di dalamnya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3,1	3,1	3,1
	Ragu-ragu	3	4,6	4,6	7,7
	Setuju	33	50,8	50,8	58,5
	Sangat Setuju	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Karyawan berhutang besar pada organisasi.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Tidak Setuju	6	9,2	9,2	9,2
	Ragu-ragu	11	16,9	16,9	26,2
	Setuju	23	35,4	35,4	61,5
	Sangat Setuju	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

VARIABEL X3 KOMITMEN BERKELANJUTAN

Saat ini, bekerja dengan organisasi merupakan kebutuhan sekaligus keinginan karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Tidak Setuju	5	7,7	7,7	7,7
	Ragu-ragu	3	4,6	4,6	12,3
	Setuju	42	64,6	64,6	76,9
	Sangat Setuju	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Akan sangat sulit bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan sekarang meskipun karyawan menginginkannya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	6,2	6,2	6,2
	Tidak Setuju	9	13,8	13,8	20,0
	Ragu-ragu	6	9,2	9,2	29,2
	Setuju	24	36,9	36,9	66,2
	Sangat Setuju	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Kehidupan karyawan akan sangat kacau apabila karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi sekarang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Tidak Setuju	4	6,2	6,2	7,7
Ragu-ragu	7	10,8	10,8	18,5
Setuju	35	53,8	53,8	72,3
Sangat Setuju	18	27,7	27,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Karyawan merasa tidak memiliki banyak alasan yang harus dipertimbangkan untuk meninggalkan organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	19	29,2	29,2	29,2
Tidak Setuju	11	16,9	16,9	46,2
Ragu-ragu	7	10,8	10,8	56,9
Setuju	15	23,1	23,1	80,0
Sangat Setuju	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Jika karyawan belum sepenuhnya mendedikasikan diri pada organisasi, maka karyawan mungkin akan mempertimbangkan untuk bekerja di lain tempat.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	8	12,3	12,3	12,3
Ragu-ragu	3	4,6	4,6	16,9
Setuju	40	61,5	61,5	78,5
Sangat Setuju	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Salah satu akibat negatif meninggalkan perusahaan adalah jarang nya alternatif pekerjaan yang tersedia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	4	6,2	6,2	6,2
Tidak Setuju	6	9,2	9,2	15,4
Ragu-ragu	20	30,8	30,8	46,2
Setuju	18	27,7	27,7	73,8
Sangat Setuju	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

VARIABEL Y TURNOVER INTENTION

Karyawan sering berfikir untuk meninggalkan perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	40	61,5	61,5	61,5
Tidak Setuju	19	29,2	29,2	90,8
Setuju	4	6,2	6,2	96,9
Sangat Setuju	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Karyawan mungkin akan berusaha untuk mencari pekerjaan baru tahun depan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	16	24,6	24,6	24,6
Tidak Setuju	32	49,2	49,2	73,8
Ragu-ragu	12	18,5	18,5	92,3
Setuju	4	6,2	6,2	98,5
Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Jika karyawan boleh memilih, karyawan akan memilih untuk bekerja pada organisasi saat ini (R)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	23	35,4	35,4	35,4
Tidak Setuju	37	56,9	56,9	92,3
Ragu-ragu	2	3,1	3,1	95,4
Setuju	2	3,1	3,1	98,5
Sangat Setuju	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	



LAMPIRAN 6 HASIL UJI ASUMSI KLASIK

a. Uji Multikolonieritas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16,527	1,212		13,637	,000		
	X1	-,114	,078	-,241	-1,457	,150	,238	4,207
	X2	-,189	,085	-,342	-2,228	,030	,276	3,620
	X3	-,158	,078	-,259	-2,028	,047	,400	2,498

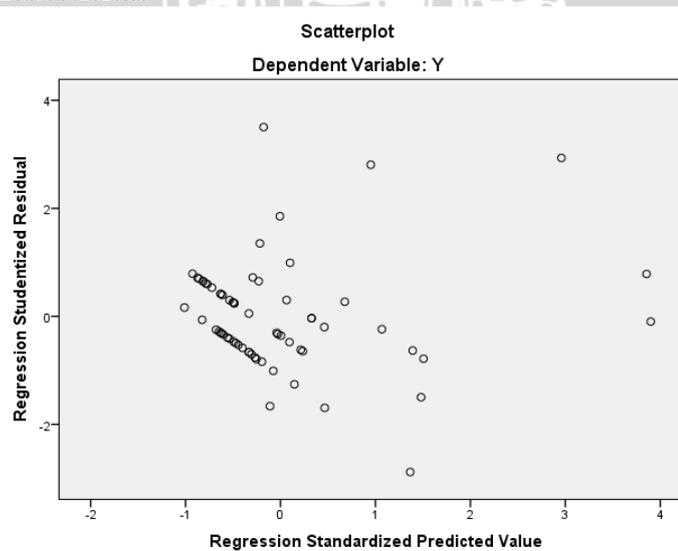
a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model		X3	X2	X1
1	Correlations X3	1,000	-,212	-,422
	X2	-,212	1,000	-,658
	X1	-,422	-,658	1,000
	Covariances X3	,006	-,001	-,003
	X2	-,001	,007	-,004
	X1	-,003	-,004	,006

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedestisitas



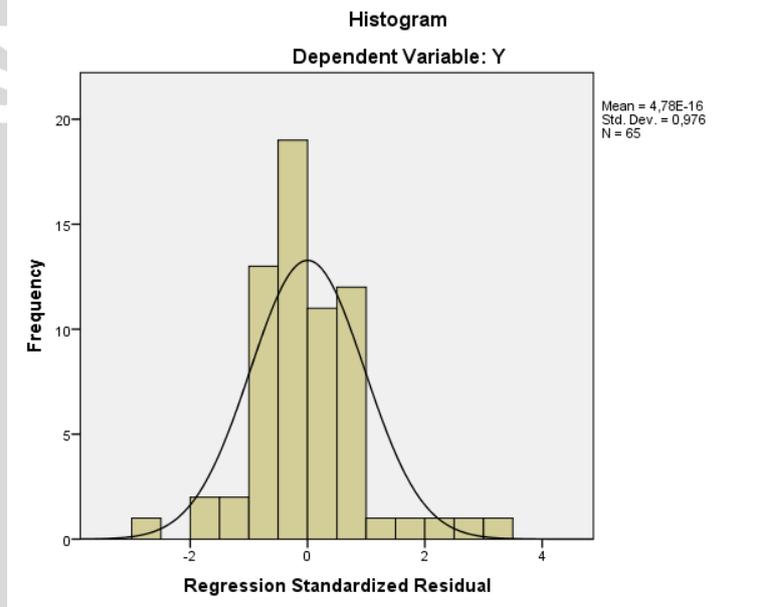
c. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

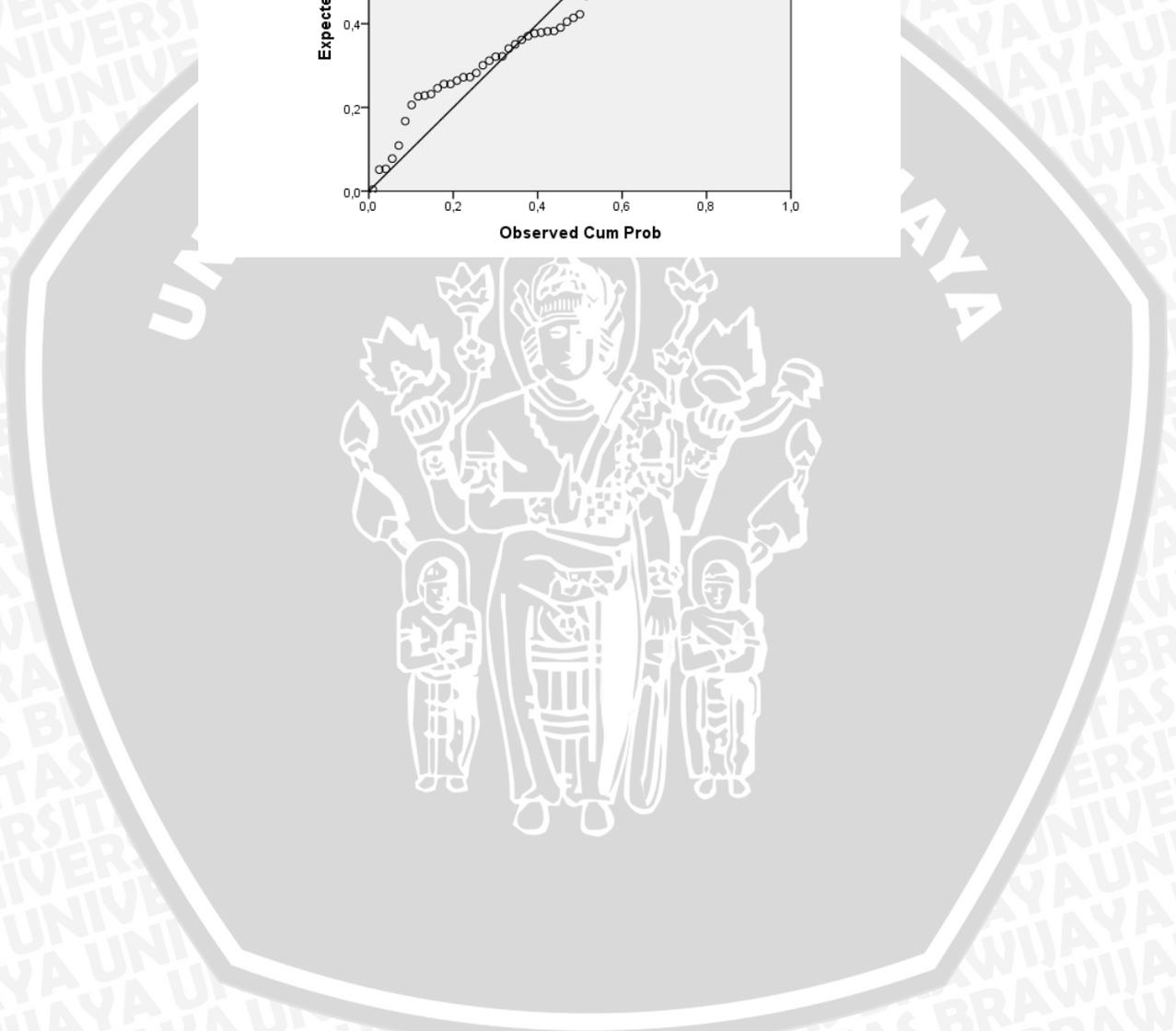
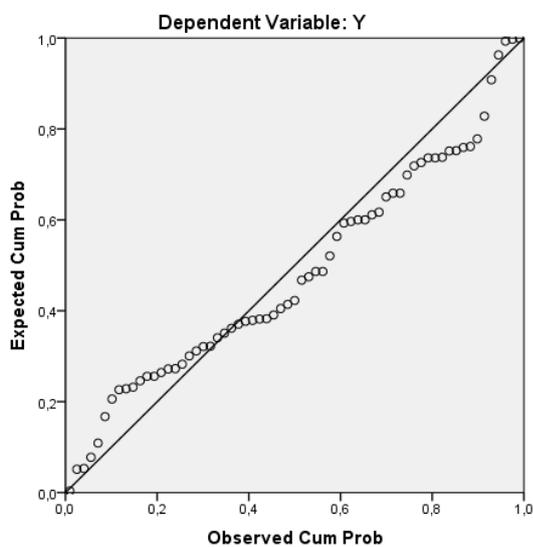
		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,37853534
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,126
	Negative	-,113
Kolmogorov-Smirnov Z		1,012
Asymp. Sig. (2-tailed)		,257

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



LAMPIRAN 7 HASIL UJI STATISTIK INFERENSIAL

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	65	8,00	29,00	24,9692	4,64007
X2	65	9,00	29,00	24,8923	3,96517
X3	65	10,00	27,00	22,2000	3,58905
Y	65	3,00	14,00	5,4923	2,18749
Valid N (listwise)	65				

Correlations

		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	,843**	,762**	-,727**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,843**	1	,716**	-,731**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	,762**	,716**	1	-,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65
Y	Pearson Correlation	-,727**	-,731**	-,687**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,776 ^a	,603	,583	1,41203	1,695

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	184,623	3	61,541	30,866	,000 ^b
Residual	121,623	61	1,994		
Total	306,246	64			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	16,527	1,212		13,637	,000		
X1	-,114	,078	-,241	-1,457	,150	,238	4,207
X2	-,189	,085	-,342	-2,228	,030	,276	3,620
X3	-,158	,078	-,259	-2,028	,047	,400	2,498

b. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,7737	12,1157	5,4923	1,69845	65
Std. Predicted Value	-1,012	3,900	,000	1,000	65
Standard Error of Predicted Value	,176	,765	,326	,128	65
Adjusted Predicted Value	3,7637	12,1611	5,4777	1,65237	65
Residual	-3,81275	4,80994	,00000	1,37854	65
Std. Residual	-2,700	3,406	,000	,976	65
Stud. Residual	-2,882	3,504	,005	1,026	65
Deleted Residual	-4,34417	5,08882	,01465	1,53106	65
Stud. Deleted Residual	-3,076	3,888	,013	1,075	65
Mahal. Distance	,013	17,782	2,954	3,652	65
Cook's Distance	,000	,892	,030	,117	65
Centered Leverage Value	,000	,278	,046	,057	65

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 8 MEAN, STANDAR DEVIASI, DAN KORELASI ANTAR VARIABEL

Variabel	Mean	Std. Deviation	X1	X2	X3	Y
Komitmen Afektif (X1)	24,9692	4,64007	1	0,843	0,762	-0,727
Komitmen Normatif (X2)	24,8923	3,96517	0,843	1	0,716	-0,731
Komitmen Berkelanjutan (X3)	22,2000	3,58905	0,762	0,716	1	-0,687
Turnover Intention (Y)	5,4923	2,18749	-0,727	-0,731	-0,687	1



LAMPIRAN 9 RINGKASAN HASIL PENELITIAN

Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1 Variabel Komitmen Afektif (X1), berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y).	Hasil yang diperoleh adalah nilai t_{hitung} sebesar -1,457, t_{tabel} 1,670 dan signifikansi sebesar 0,150.	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 <i>turnover intention</i> . Hal tersebut juga berarti bahwa H1 tidak didukung.
H2 Variabel Komitmen Normatif (X2) berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y).	Hasil yang diperoleh adalah nilai t_{hitung} sebesar -2,228, t_{tabel} 1,670 dan signifikansi sebesar 0,030.	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 <i>Turnover Intention</i> . Hal tersebut juga berarti bahwa H1 didukung.
H3 Variabel Komitmen Berkelanjutan (X3) berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y).	Hasil yang diperoleh adalah nilai t_{hitung} sebesar -2,028, t_{tabel} 1,670 dan signifikansi sebesar 0,030.	Uji t menunjukkan nilai t_{hitung} -2,028 > t_{tabel} 1,670 dengan nilai signifikansi 0,030 < taraf nyata 0,05. Berdasarkan kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Hal tersebut juga berarti bahwa H1 didukung.
H4 Variabel Komitmen Afektif (X1), Komitmen Normatif (X2), dan Komitmen Berkelanjutan (X3) berpengaruh simultan terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y).	Hasil yang diperoleh adalah nilai F_{hitung} sebesar 30,866, F_{tabel} sebesar 2,755 dan signifikansi sebesar 0,000.	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 <i>turnover intention</i> . Berdasarkan kedua perbandingan tersebut, maka H1 didukung.

LAMPIRAN 10 CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE



Informasi Pribadi

Nama	Titis Satwari
Tempat Tanggal Lahir	Bojonegoro, 13 Maret 1994
Jenis Kelamin	Wanita
Alamat	Dukuh Losari Desa Sukowati RT.13/RW.02 Kecamatan Kapas Kabupaten Bojonegoro
Kode Pos	62181
Mobile	+628563575486
Email	titis_satwari@yahoo.com
Motto	: Your Future is Created By What You Do Today, Not Tomorrow

Pendidikan

2012-Now	Konsentrasi Perhotelan Program Studi Pariwisata Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2009-2012	SMKN 4 Bojonegoro Jurusan Akomodasi Perhotelan
2006-2009	SMPN 2 Bojonegoro

Pengalaman Organisasi

2015-2016	Sekretaris Umum I Research Study Club (RSC)
2014-2015	Ketua Bidang Pembinaan dan Pengembangan Anggota (P2A) Research Study Club (RSC)
2013-2014	Staf Bidang Minat Bakat Karya Tulis (MBKT) Research Study Club (RSC)
2013-2014	Staf Reasoning Division Administration English Club (AEC)
2013-2014	Staf Inventory Himpunan Mahasiswa Pariwisata Indonesia (HMPI)
2012-2013	Staf Human Resource Development (HRD) Student Entrepreneur Center (SEC)
2012	Staf Muda Kementerian Komunikasi dan Informasi (Kominfo) Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Pengalaman Kepanitiaan

2016	Steering Committee Training Organization (TO) Research Study Club (RSC)
2016	Staf Konseptor Tim 2 Training Organization (TO) Research Study Club (RSC)
2015	Staf Event Manager TEDxUniversitasBrawijaya
2014	Steering Committee Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Research Study Club (RSC)
2014	Steering Committee Musyawarah Besar Research Study Club (RSC)
2013	Sekretaris Pelaksana Study Lapangan Program Studi Hospitality dan Pariwisata
2013	Staf Divisi Admin Pendataan Pengenalan Kehidupan Kampus Mahasiswa Baru Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2013	Staff of Liaison Officer Division The 3 rd Nationwide English Parade

- 2013 Staf Divisi Public Relation Brawijaya Culture and Food Festival
 2013 Staf Hubungan Masyarakat dan Dana Usaha Administration Festival
 2013 Ketua Pelaksana Musyawarah Besar Student Entrepreneur Center (SEC)
 2013 Staf Divisi Pendampingan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Research Study Club (RSC)
 2013 Staf Divisi Acara Musyawarah Besar Research Study Club (RSC)

Pengalaman Kerja

- 2015 Trainee Accounting Department Hotel Swiss-Belinn Malang
 2012 Order Taker Housekeeping Department Hotel Bumi Surabaya
 2012 Room Maid Housekeeping Department Hotel Bumi Surabaya
 2010 Trainee Housekeeping Department and Laundry Department Hotel Bumi Surabaya

Penghargaan

- 2015 Juara 1 Idea Competition 1.1 Ei-Lab
 2015 Penerima Dana Hibah PKM-Penelitian
 2015 Penerima Dana Hibah PKM-Gagasan Tertulis
 2014 Finalis Call For Paper MIPA Untuk Negeri Universitas Indonesia
 2013 Juara 3 Lomba Essay Nasional Pekan Ilmiah Mahasiswa Pariwisata Indonesia Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
 2013 Pencapaian Nilai Tertinggi Juara 3 Lomba Essay Nasional Pekan Ilmiah Mahasiswa Pariwisata Indonesia AdFest Awarding Night
 2013 Break 3 Adjudicator National University Debate Competition (NUDC)

Karya Tulis

- 2015 Meraup Manfaat dari Wisata Pesisir Melalui *Coastal Community Integrated Based Tourism*.
 2015 Analisis Konsep CBT (*Community Based Tourism*) sebagai Upaya Untuk Mengukur Standart Kelayakan Pariwisata (Studi pada Kayangan Api Desa Sendangharjo Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro)
 2015 *Conservatourism*: Upaya Konservasi Taman Nasional Bromo Tengger Semeru (TNBTS) Di Desa Ngadas Melalui Optimalisasi Pariwisata Berbasis Kerakyatan
 2015 Pengembangan Usahatani Sayur Organik dalam Perspektif Kemitraan (Studi pada Desa Sumber Brantas Kecamatan Bumiaji Kota Batu)
 2014 Penerapan Geo Wisata Sebagai Solusi Terhadap Permasalahan Kerusakan Lingkungan Dalam Pengembangan Sektor Pariwisata
 2014 Evaluasi Strategi Pemasaran Keripik Apel UD Putra Fajar studi pada Dusun Gerdu, Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu
 2013 Lunturnya Kesakralan Tari Kuda Lumping Akibat Eksploitasi
 2013 Evaluasi City Branding “Kota Wisata Batu” Dalam Mewujudkan Kota Batu Sentra Pariwisata
 2012 Pastel Mini Warna-Warni Berisi Daun Krokot Bunga Ungu’ sebagai Bisnis yang *Profitable* untuk Mengembangkan Jajanan Khas Indonesia
 2012 Tingkat Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan Penyedia Lapangan Parkir (Studi Kasus pada Universitas Brawijaya)