

**MENGURANGI *TURNOVER* KARYAWAN: PENGARUH *PERCEIVED*
ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN *TRANSFORMATIONAL*
*LEADERSHIP***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Oleh:

Disusun Oleh:

LELA MARINA

NIM. 20402400032

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG 2024

TESIS
MENGURANGI TURNOVER KARYAWAN: PENGARUH PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Disusun Oleh:

LELA MARINA
20402400032

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 08 Agustus 2025
Pembimbing,


Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si
NIK. 210499047

**MENGURANGI TURNOVER KARYAWAN: PENGARUH PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

Disusun Oleh :

LELA MARINA
20402400032

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 20 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I

Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si

Drs. Widiyanto , M.Si., Ph. D

Penguji II

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 20 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Lela Marina**
NIM : 20402400032
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**MENGURANGI TURNOVER KARYAWAN: PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing


Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si
NIK. 210499047

Semarang, 20 Agustus 2025
Yang Menyatakan


Lela Marina
NIM : 20402400032

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lela Marina
NIM : 20402400032
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“MENGURANGI TURNOVER KARYAWAN: PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2025
Yang Menyatakan



Lela Marina
NIM : 20402400032

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti, yaitu *Perceived Organizational Support*, *Transformational Leadership*, *Affective Commitment*, dan *Turnover Intention*. Jenis penelitian yang digunakan esain penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Tujuan pendekatan ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Penelitian dilakukan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan tiga unit Hotel Grandhika Indonesia: Hotel Grandhika Pemuda Semarang, Hotel Grandhika Iskandarsyah Jakarta, dan Hotel Grandhika Setiabudi Medan sebagai responden.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan menjawab pertanyaan dalam penelitian ini. Hasil penelitian dinyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Affective Commitment*. Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*, namun demikian variabel *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Variabel Komitmen Afektif tidak dapat memediasi hubungan antara Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Kepemimpinan Transformasional dengan Intensi *Turnover*.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support*, *Transformational Leadership*, *Turnover Karyawan*.

ABSTRACT

This study aims to explain the causal relationship between the variables studied as Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Affective Commitment, and Turnover Intention. The type of research used is a quantitative research design with a descriptive approach. The purpose of this approach is to explain the causal relationship between the variables studied. The study was conducted through a survey by distributing questionnaires to employees of three Hotel Grandhika Indonesia units: Hotel Grandhika Pemuda Semarang, Hotel Grandhika Iskandarsyah Jakarta, and Hotel Grandhika Setiabudi Medan as respondents.

The data obtained were analyzed using inferential statistical techniques to test the formulated hypotheses and answer the questions in this study. The results of the study stated that Perceived Organizational Support and Transformational Leadership have a significant positive effect on Affective Commitment. The Perceived Organizational Support variable has a significant positive effect on Turnover Intention; however, the Transformational Leadership variable does not have a significant effect on Turnover Intention. The Affective Commitment variable cannot mediate the relationship between Perceived Organizational Support and Transformational Leadership with Turnover Intention.

Keywords: Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Turnover Intention.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Mengurangi Turnover Karyawan: Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Transformational Leadership*”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung. terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah

memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.


3. Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Kedua Almarhum/ mah Orang Tua, yang berkat doanya penulis bisa diposisi sekarang ini.
6. Keluarga tercinta, Titis Kurniawan (Suami) dan Atiya Aara Giandrateta (Anak) untuk do'a, support dan keberadaannya selalu menjadi sumber kekuatan dan semangat penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
7. Kakak- kakak beserta keluarga besar atas dukungan yang diberikan.
8. Bapak Erwin Nuryadin dan keluarga besar Hotel Grandhika Pemuda Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan dukungan serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80J MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Semarang, 30 Agustus 2025

Penulis


Lela Marina
NIM 20402400032



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Perceived Organizational Support	10
2.1.1. Pengertian Perceived Organizational Support.....	10
2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Perceived Organizational Support.....	11
2.1.3. Indikator Perceived Organizational Support	12
2.2. Transformasional Leadership.....	13
2.2.1. Pengertian Transformasional Leadership	13
2.2.2. Dimensi Transformational Leadership	14
2.2.3. Indikator Transformational Leadership	16
2.3. Affective Commitment	18
2.3.1. Pengertian Affective Commitment.....	21
2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Affective Commitment .	19
2.3.3. Indikator Affective Commitment	20
2.4. Turnover Intention	21

	2.4.1. Turnover Intention	21
	2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention	22
	2.4.3. Indikator Turnover Intention	22
	2.5. Pengembangan Hipotesis	23
	2.6. Kerangka Pikir Penelitian	28
BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	31
	3.2. Tempat Penelitian	30
	3.3. Sumber Penelitian	30
	3.4. Teknik Pengumpulan Data	31
	3.5. Variabel dan Indikator	31
	3.6. Teknik Analisis	33
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	4.1. Deskripsi Responden	38
	4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	40
	4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	44
	4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	45
	4.5. Path Analysis (Uji Variabel Mediasi.....	49
	4.6. Pembahasan Hasil Penelitian.....	50
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1. Kesimpulan.....	59
	5.2. Implementasi Manajerial dan Penelitian Mendatang.....	60
DAFTAR PUSTAKA		

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri perhotelan merupakan sektor yang sangat dipengaruhi oleh dinamika sosial dan ekonomi global, termasuk dampak dari pandemi COVID-19 yang telah mengubah cara kerja dan interaksi di banyak organisasi. Pandemi ini menyebabkan banyak perubahan signifikan dalam operasional hotel, di antaranya penurunan jumlah wisatawan, perubahan pola kerja, serta meningkatnya tekanan terhadap tenaga kerja di sektor ini. Hal ini berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan dan meningkatkan ketidak-pastian yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, yang dikenal dengan *turnover intention*. Sebuah lembaga survey yaitu PWC (2022) menemukan bahwa sebanyak 71% pekerja milenial di kawasan Asia Pasifik yang salah satunya Indonesia memiliki niat untuk pindah pekerjaan dengan alasan mencari gaji yang lebih sesuai. Hal ini sesuai dengan data dari Award, 2024 bahwa prosentase Turnover Rate di Indonesia pada tahun 2020 – 2023 tertinggi adalah pada sektor rekreasi dan perhotelan.

Dampak ini turut dirasakan oleh Hotel Grandhika Pemuda Semarang, menurut data yang ada tahun 2020 sampai dengan 2022 terjadi kenaikan jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Menurut interview dengan sejumlah karyawan yang bekerja pada masa itu hal tersebut dikarenakan adanya efesiensi jumlah karyawan dengan tidak mengganti karyawan yang mengundurkan diri melainkan membebaskan posisi yang kosong kepada karyawan yang masih bekerja. Hal tersebut ditimbulkan oleh kekhawatiran organisasi akan belum stabilnya kondisi perusahaan. Ariani (2011)

mengatakan bahwa pada dasarnya *perceived organizational support* yang tinggi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, begitupun sebaliknya.

Berikut data turnover karyawan selama rentang waktu tahun 2020 sampai 2023 yakni periode pandemi terjadi sampai paska pandemi.

Tabel 1. Data Turnover Karyawan 2019 – 2022

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	% Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	% Karyawan Keluar
2020	79	15	19%	31	39%
2021	61	15	25%	21	34%
2022	58	30	52%	27	47%

Sumber: HR Department Hotel Grandhika Pemuda Semarang (2025)

Dari tabel diatas dapat disimpulkan justru gelombang turnover makin meningkat dari tahun 2020 sampai 2022, hal tersebut tentunya tidak lepas dari keadaan ekonomi terutama pada Bisnis perhotelan yang sedang terpuruk. Puncaknya pada tahun 2022 dimana Pandemi telah berakhir namun turnover semakin tinggi hal ini bisa dikarenakan selain karena Bisnis yang baru merangkak naik sehingga karyawan mencari tempat baru yang lebih menjanjikan.

Selain daripada itu ada persepsi bahwa pemimpin yang menjabat pada waktu itu kurang dapat merangkul karyawan untuk dapat bersama-sama menghadapi kondisi perusahaan pasca COVID. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan pemimpin di industri perhotelan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dan mencari cara untuk mengelola serta mengurangi tingkat turnover karyawan. Turnover karyawan merupakan tantangan utama dalam industri ini, mengingat

persaingan yang semakin ketat dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Mempertahankan karyawan sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan. Tingkat pergantian atau keluar masuknya pekerja tetap dijadikan sebuah masalah yang dapat membuat frustrasi sebuah organisasi atau perusahaan selama beberapa dekade (O'Connell, 2010). Dalam pandangan biaya organisasi, organisasi harus membayar langsung setiap kali seorang karyawan pergi serta adanya biaya tambahan untuk pelatihan dan karyawan baru juga akan terjadi dengan adanya pergantian tersebut (Chiat dan Panatik, 2019). Pergantian karyawan (turnover) yang tinggi selain dapat menyebabkan peningkatan biaya juga menyebabkan penurunan produktivitas, dan dampak negatif pada budaya perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk fokus dalam mempertahankan karyawan mereka dengan membangun kepercayaan, memberikan kesempatan pengembangan karir, dan menawarkan kompensasi dan tunjangan yang adil (Lestari et al., 2021).

Peningkatan retensi karyawan tidak bisa lepas dari yang namanya dukungan organisasi. (Caesens & Stinglhamber, 2020) menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan dan keberhasilan mereka. Dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat mencakup berbagai aspek, seperti memberikan kompensasi yang sepadan, menciptakan hubungan positif antara manajer dan bawahan, serta menyediakan fasilitas yang memadai untuk menciptakan kondisi kerja yang optimal. Dukungan tersebut dapat membentuk persepsi positif yang disebut sebagai persepsi dukungan organisasi. Persepsi positif ini dapat mendorong karyawan untuk merasa memiliki tanggung jawab moral, seperti rasa "hutang budi," terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk

memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka sebagai balasan atas dukungan yang telah diterima (Sudarma & Murniasih, 2016).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Tetteh et al., 2020) dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar dukungan organisasi maka akan meningkatkan retensi. Menurut (Farid & Luvia, 2022) retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rina Amelia, Slamet Triyadi, 2023) menyimpulkan bahwa Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention. Perbedaan hasil penelitian ini diyakini disebabkan oleh adanya faktor atau variable lain yang mempengaruhi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu adanya variable mediasi, yaitu faktor atau variable lain yang secara tidak langsung dapat menghubungkan kedua variable tersebut. Dalam penelitian (Wong, Y.-W., & Wong, 2017) menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempengaruhi komitmen afektif daripada dukungan organisasi mempengaruhi *turnover intention* secara langsung.

Selain daripada itu, Perilaku kepemimpinan dipandang sebagai komponen signifikan yang mempengaruhi integritas organisasi dan secara eksplisit atau implisit mempengaruhi niat untuk pergi. Gaya kepemimpinan dipandang penting dalam mempromosikan nilai-nilai kerja dan menurunkan keinginan pekerja untuk pergi. Salah satu gaya kepemimpinan yang sedang berkembang di organisasi, baik dari sudut pandang efektivitas sosial dan organisasi adalah kepemimpinan transformasional (Suroya et al., 2023), (Walbeek & El Hajal, 2022). Pemimpin transformasional memberikan solusi yang

konstruktif, umpan balik kepada bawahannya dan dapat mempengaruhi pengikutnya mengorbankan kepentingannya demi kepentingan mereka perbaikan seluruh kelompok (Sobaih et al., 2022). Selama dekade terakhir industry hospitality atau keramah-tamahan yang mencakup perhotelan telah mendapat perhatian dari para pemimpin para ahli, menciptakan kekayaan literatur bahwa kepemimpinan transformasional memiliki banyak manfaat untuk industri perhotelan (Walbeek & El Hajal, 2022). Kepemimpinan transformasional telah ditemukan berdampak positif pada banyak termasuk diantaranya niat berpindah karyawan (Deng, Connie, et al, 2023). Karyawan yang mempersepsikan pemimpin transformasional mereka sebagai teladan, beretika, memberdayakan, dan peduli pada mereka kesejahteraan lebih cenderung menunjukkan tingkat yang tinggi keterlibatan, sehingga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi (Huning et al., 2020),(Andreadi Waskita, 2022).

Menurut penelitian dari Penelitian (Alasiry & Alkhalidi, 2024) dilakukan pada perawat di Yordania rumah sakit menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif pada niat berpindah. Lainnya penelitian yang dilakukan oleh (Suroya et al., 2023), Togle, R. D. (2022) di sektor lain juga merasakan dampak negatifnya kepemimpinan transformasional terhadap niat berpindah. Hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh (Wanggi et al., 2019) yang menunjukkan bahwa transformasional kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif namun tidak signifikan pada niat berpindah. Dalam hal ini juga dibutuhkan variable mediasi dan salah satu contoh peran mediasi yakni ada dalam penelitian (Sansodik & Kustiawan, 2023) yang menunjukkan bahwa Temuan dalam penelitian ini adalah tidak adanya pengaruh langsung antara transformational leadership terhadap *turnover intention* daripada komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

Komitmen Afekif merupakan hasil dari usaha organisasi yang membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Kartika, 2011). Komitmen afektif termasuk salah satu dari bentuk dari komitmen organisasi, namun peneliti lebih fokus pada komitmen afektif karena menurut (Robbins & Judge, 2008) komitmen afektif timbul ketika karyawan cenderung ingin menetap dalam suatu organisasi, sehingga komitmen afektif sangat penting untuk dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya Penelitian ini berfokus pada pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*, dengan *Affective Commitment* sebagai variabel mediator. Dalam konteks industri perhotelan pasca-COVID, dukungan organisasi menjadi lebih penting, karena karyawan harus menghadapi ketidak-pastian yang lebih besar terkait pekerjaan mereka dan kondisi industri yang belum sepenuhnya pulih. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih merasa aman dan dihargai, yang dapat mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lain.

Disisi lain *Transformational leadership* yang menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan visi yang menarik, memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu, serta membangun hubungan yang lebih kuat di dalam organisasi diharapkan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Dalam kondisi pasca-COVID yang penuh tantangan, kepemimpinan yang transformasional sangat

penting dalam mengarahkan dan menginspirasi karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh langsung dan tidak langsung antara POS dan *transformational leadership* terhadap *turnover intention*, dengan *affective commitment* sebagai variabel mediator, khususnya dalam konteks industri perhotelan pasca-COVID. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana dukungan organisasi dan kepemimpinan yang transformasional dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan melalui peningkatan *affective commitment*, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer hotel untuk mempertahankan tenaga kerja mereka di tengah tantangan yang dihadapi industri pasca-pandemi.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori mengenai *turnover intention* dalam konteks industri perhotelan, tetapi juga memberikan wawasan yang berguna bagi pemimpin hotel dalam merancang strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan komitmen karyawan, dan mengurangi turnover, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi di era pasca-COVID.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan maka penulis tertarik untuk melakukan studi penelitian di Hotel Grandhika Indonesia dengan tema, Pengaruh ***Perceived Organizational Support*** dan ***Transformational Leadership*** terhadap ***Turnover Intention*** dimediasi oleh ***Affective Commitment*** (Studi Empiris pada Hotel Grandhika Indonesia).

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahannya adalah peningkatan Turnover Karyawan pada saat Perusahaan mengalami masa yang kurang menguntungkan atau masih berfluktuasi selepas pandemi. Adapun pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepemimpinan Transformasional, dan *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention* di industri perhotelan khususnya di Hotel Grandhika Indonesia dalam kondisi pasca COVID?
2. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* dan kepemimpinan transformasional terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Affective Commitment*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai adalah:

1. Menguji secara empiris hipotesis mengenai pengaruh POS, kepemimpinan transformasional, *Affective Commitment*, dan *turnover intention* karyawan di Hotel Grandhika Indonesia.
2. Menganalisis peran *Affective Commitment* sebagai variabel mediator dalam hubungan antara POS dan kepemimpinan transformasional dengan *Turnover Intention* karyawan.
3. Menambah pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan dalam konteks perusahaan Perhotelan di Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan khazanah dan ilmu pengetahuan, khususnya tentang strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia pada industri Perhotelan agar dapat memaksimalkan retensi karyawan.

2. Secara Praktis

a. Bagi pihak Hotel Grandhika Indonesia

- 1) Menjaga tingkat *turnover intention* karyawan Hotel Grandhika Indonesia agar tidak sebanyak tahun 2022.
- 2) Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang lebih efektif dalam mengurangi tingkat *turnover intention* melalui dukungan organisasi terhadap karyawan atau pelatihan leadership yang berkesinambungan.

b. Bagi Pihak Industri Hotel secara umum

- 1) Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi hotel-hotel lain dalam industri perhotelan untuk mengembangkan praktik terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia.
- 2) Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kurikulum pendidikan di bidang manajemen perhotelan yang lebih relevan dengan kebutuhan industri.

c. Bagi Karyawan

Pemahaman yang sama mengenai pentingnya dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat membuka ruang untuk komunikasi yang lebih terbuka antara karyawan dan manajemen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Perceived Organizational Support

2.1.1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Menurut Karavardar (2014) *Perceived Organizational Support* mencakup pandangan subjektif karyawan terhadap tingkat perhatian, perawatan, dan ketersediaan sumber daya yang diberikan oleh organisasi dalam mendukung kebutuhan karyawan. Dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan menciptakan suatu ikatan emosional yang kuat. Sebagai akibat dari dukungan tersebut, karyawan merasa memiliki kewajiban yang mendalam untuk memberikan dukungan balik kepada organisasi dalam upaya mencapai tujuan (Eisenberger et al., 1986). POS merupakan upaya karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dan memberikan performa diri terbaik sebagai respon positif yang diperoleh dari penerimaan mereka atas penghargaan, kepedulian serta dukungan organisasi (Le & Lei, 2019). Dalam hal ini organisasi juga perlu mempertimbangkan POS sebagai kelemahan potensial, *Perceived Organizational Support* yang terlalu tinggi atau tidak selaras dapat menciptakan rasa berhak dan ekspektasi yang tidak realistis akan dukungan di kalangan karyawan, disisi lain organisasi juga harus memperhatikan keseimbangan antara berbagai kebutuhan karyawan dengan prioritas organisasi (Stephen, 2023).

Dari beberapa pengertian dan konsep yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi karyawan terhadap seberapa jauh organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, memberikan perlakuan

yang adil dan memberikan dukungan social kepada mereka. Organisasi harus memberikan dukungan terhadap karyawannya agar menumbuhkan persepsi yang baik tentang organisasi tempatnya bekerja. Persepsi karyawan tersebut akan memunculkan keterkaitan antara karyawan dan perusahaan dimana karyawan merasa memiliki kewajiban untuk memberikan dukungan balik kepada organisasi.

2.1.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut teori yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986) dan penelitian lebih lanjut oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), serta Shore dan Tetrick (1991) berikut adalah faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*:

a. Perhatian Terhadap Kesejahteraan Karyawan

Jika organisasi menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, maka persepsi POS akan lebih tinggi. Ini termasuk program kesejahteraan, bantuan dalam mengatasi stres, dan dukungan sosial di tempat kerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

b. Keberlanjutan Sumber Daya

c. Yakni organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, seperti pelatihan, akses ke alat yang diperlukan, dan pengembangan karir, dapat meningkatkan POS karyawan. Shore dan Tetrick (1991)

d. Keadilan Organisasi

Karyawan cenderung memiliki POS yang lebih tinggi jika mereka merasa bahwa keputusan yang diambil organisasi adalah adil dan transparan, serta keputusan tersebut memperhatikan kebutuhan karyawan.

e. Penghargaan dan Pengakuan

Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya dan mendapatkan pengakuan dari organisasi memiliki persepsi POS yang lebih tinggi.

f. Hubungan Sosial di Tempat Kerja

Faktor hubungan interpersonal di tempat kerja yang mendukung POS sering kali dikaji oleh peneliti seperti Shore dan Tetrick (1991), yang menekankan interaksi sosial dengan atasan dan rekan kerja sebagai komponen penting dalam menciptakan POS yang positif.

2.1.3. Dimensi dan Indikator *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dimensi *perceived organizational support* meliputi:

- a. *Fair organizational procedures*, yang meliputi kebijakan organisasi dan keadilan/persamaan dalam perlakuan
- b. *Supervisor support* atau dukungan pimpinan
- c. Penghargaan Organisasi misalnya pengakuan, upah, promosi dan otonomi pekerjaan
- d. Kondisi kerja yang meliputi: keamanan kerja, stress kerja, beban kerja dan pelatihan

Kemudian Indikator *Perceived Organizational Support* meliputi;

- a. Keadilan dalam kesempatan untuk peningkatan kompetensi
- b. Keadilan dalam kesempatan pengembangan karir
- c. Atasan memberikan pengarahan dalam bekerja
- d. Penghargaan atas eksistensi
- e. Atasan tanggap atas pendapat dan keluhan bawahan
- f. Adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan

- g. Adanya kepedulian organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
- h. Adanya kepedulian organisasi terhadap kenyamanan kondisi lingkungan kerja

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa dimensi *perceived organizational support* yang sesuai pada penelitian ini sebagai berikut: dukungan keadilan dalam kebijakan, dukungan supervisor/pimpinan, dan dukungan kesejahteraan.

2.2. Transformasional Leadership

2.2.1. Pengertian *Transformasional Leadership*

Secara Etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang memiliki arti bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun. Sedangkan kata kepemimpinan sendiri berarti kegiatan menuntun, memandu dan menunjukkan jalan (Pamuji, 1995).

Tidak bisa dipungkiri bahwa salah satu faktor pendorong kemajuan adalah kepemimpinan yang kuat sekaligus melayani. Kepemimpinan transformasional dianggap memenuhi kriteria tersebut karena mereka menggunakan motivasi untuk membimbing bawahan mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka dan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan mereka melalui dukungan konstan (Long et al., 2012). Pemimpin transformasional menawarkan tujuan jangka panjang dan berfokus pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi dari pengikut mereka (Suryanto, Syah & Semerdanta, 2019). Para pemimpin ini digambarkan sebagai mereka yang menggunakan motivasi untuk membimbing bawahan mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka dan untuk

meningkatkan tingkat kepercayaan mereka melalui dukungan konstan (Engelen, 2015). Hamstra (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap penting dalam mendukung nilai-nilai kerja untuk mengurangi *turnover intention* karyawan. Fungsi yang dilakukan oleh manajer dapat meningkatkan loyalitas dan hubungan persahabatan di antara karyawan.

Penelitian ini berfokus pada *transformational leadership* karena salah satu alasan logisnya adalah *transformational leaders* cenderung memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan menyajikan visi yang menarik (Buss et al., 2023). Ketika karyawan merasa terhubung dengan tujuan organisasi dan memahami visi yang dimiliki oleh pemimpin mereka, mereka mungkin lebih termotivasi untuk tetap berada di organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan ini mendorong pemberdayaan karyawan dan pengembangan individu (Choi et al., 2016). Dimana, karyawan yang merasa diberdayakan dan memiliki peluang untuk berkembang cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat mengurangi keinginan untuk berpindah (Al Jubouri, 2023). Selain itu, *transformational leadership* juga diyakini mampu mempengaruhi *organizational commitment* (Hubais et al., 2023). Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan memberikan visi masa depan yang menarik (Zen, 2023). Motivasi yang inspiratif ini dapat menciptakan rasa memiliki tujuan dan semangat bersama di antara para karyawan, sehingga menumbuhkan komitmen yang lebih kuat dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.2. Dimensi *Transformational Leadership*

Bass dan Avolio mengemukakan ada 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam Perusahaan, namun pada penelitian kita akan fokuskan kepada dimensi *Individualized Consideration*. Berikut adalah pertimbangan peneliti menggunakan indikator dari *Individualized Consideration* (IC) dibandingkan dimensi lainnya pada *Transformational Leadership*;

1. Bass & Avolio (1994) – *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* menyatakan bahwa *Individualized Consideration* memupuk loyalitas jangka panjang melalui hubungan personal dan mentoring

2. Nguni, Slegers, & Denessen (2006) "*Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in Tanzania.*" *School Effectiveness and School Improvement*. Hasil: IC secara signifikan meningkatkan *affective commitment* dibanding dimensi lainnya.
3. Avolio & Bass (2004) – *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*, IC terbukti sangat berperan dalam membangun kepercayaan dan kedekatan emosional antara atasan dan bawahan, yang menjadi fondasi *affective commitment*.

Individualized Consideration didefinisikan sebagai dukungan, saran, dan perhatian yang diberikan pemimpin kepada pengikutnya agar mereka dapat mencapai tujuan karier dan pribadi mereka (Antonakis, Avolio, dan Sivasubramaniam, 2003). *Individualized Consideration* ditunjukkan oleh pemimpin transformasional dengan menciptakan iklim yang mendukung, mendengarkan karyawan mereka, dan bertindak sebagai pelatih dan mentor, yang mana para pemimpin menunjukkan pertimbangan terhadap kebutuhan karyawan mereka. Para pemimpin memberikan perhatian yang besar terhadap perbedaan individu dan memperlakukan karyawan mereka dengan cara yang paling peduli. Para pemimpin juga membantu individu untuk mencapai tujuan dan pengembangan pribadi. Jenis pemimpin ini juga menggunakan pendelegasian untuk membuat karyawan mereka tumbuh melalui tantangan pribadi (Northouse, 2015).

2.2.3. Indikator *Transformational Leadership*

Indikator Transformational Leadership yang diwakili oleh *Individual Consideration* mengacu pada perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin transformasional kepada pengikutnya, di mana pemimpin bertindak sebagai pelatih dan mentor dalam mengenali dan mengembangkan pengikut (Bass & Riggio, 2006). Mereka memperlakukan pengikut mereka sebagai individu dan bukan hanya anggota tim, sehingga mereka membangun hubungan satu-satu dengan para pengikut untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan dan tujuan mereka (Bass & Avolio, 1994), dan hal ini pada gilirannya akan mendukung pengembangan para pengikut. Sebagai hasil dari pertimbangan individual dan perilaku kepemimpinan transformasional lainnya, para pengikut diberdayakan (Behling & McFillen, 1996, sebagaimana dikutip dalam Stone et al., 2004). Demikian pula, Dionne et al. (2004) menyatakan bahwa "hubungan satu-satu" tersebut menyiratkan pemberdayaan pengikut dan komunikasi yang lebih baik di antara anggota kelompok dan antara pemimpin dan anggota kelompok.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional yang diambil dari dimensi *Individual Consideration* menurut Antonakis, Avolio, dan Sivasubramaniam (2003):

1. *"Treats me as an individual rather than just a member of a group."*

Pemimpin memperlakukan bawahan secara personal, bukan hanya sebagai bagian dari tim.

2. *"Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others."*

Pemimpin menyadari dan menghargai perbedaan karakteristik dan tujuan pribadi setiap bawahan.

3. *"Helps me to develop my strengths."*

Pemimpin membantu karyawan mengembangkan potensi dan kekuatan individu mereka.

4. *"Spends time teaching and coaching."*

Pemimpin bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pelatihan secara langsung.

2.3. Affective Commitment

2.3.1. Pengertian *Affective Commitment*

Menurut (N. Allen & J. Meyer, 1990) *Affective Commitment* adalah dimensi dari komitmen organisasi yang mencakup keterikatan emosional individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen afektif merupakan salah satu dari tiga dimensi komitmen organisasi, yang juga mencakup komitmen kelanjutan dan komitmen normative. Individu yang memiliki komitmen afektif cenderung memiliki perasaan senang dan bangga terhadap organisasi, serta merasa terlibat secara pribadi dalam kesuksesan organisasi. Komitmen afektif yang tinggi pada seorang karyawan dapat mempengaruhi dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan merasa memiliki perusahaan, dan cenderung lebih terlibat dalam aktivitas organisasi. Selain itu, karyawan tersebut akan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan organisasi dan bertahan dalam perusahaan.

Menurut (Priansa, 2018) komitmen afektif adalah keinginan seorang pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keterikatan emosional pada organisasi tersebut. yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa Pegawai terlibat secara emosional dan mengidentifikasi dirinya

dengan organisasi. Hal ini dapat memotivasi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi dan memperkuat rasa keterikatan mereka terhadap organisasi. Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan organisasi dan bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan teori yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional seorang karyawan pada pimpinan atau organisasi dengan menunjukkan sikap positif berupa dukungan dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk bertahan dalam organisasi dengan tulus dan tanpa paksaan.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Affective Commitment*

Menurut (Natalie J. Allen, 1990) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif individu terhadap organisasi. Beberapa faktor tersebut meliputi

- a. Keadilan organisasi: Persepsi individu terhadap keadilan dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen afektif mereka. Keadilan dalam hal penghargaan, promosi, dan perlakuan yang adil dapat meningkatkan komitmen afektif.
- b. Dukungan sosial: Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga dapat memengaruhi komitmen afektif individu terhadap organisasi. Individu yang merasa didukung oleh lingkungan kerja cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi.
- c. Kepuasan kerja: Tingkat kepuasan kerja individu juga dapat memengaruhi komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Individu yang merasa puas

dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi.

- d. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan dalam organisasi juga dapat memengaruhi komitmen afektif individu. Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu cenderung meningkatkan komitmen afektif.

Faktor-faktor ini dapat berperan dalam membentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang merupakan salah satu aspek dari komitmen afektif.

2.3.3. Indikator *Affective Commitment*

Menurut (N. Allen & J. Meyer, 1990) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen afektif, yaitu:

- a. Identifikasi dengan organisasi: Individu yang memiliki komitmen afektif cenderung merasa bahwa organisasi adalah bagian penting dari identitas dan keberadaan mereka. Mereka merasa bahwa organisasi adalah tempat yang penting bagi mereka dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.
- b. Keterlibatan emosional: Individu yang memiliki komitmen afektif cenderung memiliki keterlibatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Mereka merasa senang dan bangga terhadap organisasi, serta merasa terlibat secara pribadi dalam kesuksesan organisasi.
- c. Loyalitas: Individu yang memiliki komitmen afektif cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Mereka merasa bahwa

organisasi adalah tempat yang penting bagi mereka dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi.

- d. Dedikasi: Individu yang memiliki komitmen afektif cenderung menunjukkan tingkat dedikasi yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mereka membangun hubungan emosional yang kuat dengan organisasi dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur tingkat komitmen afektif individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

2.4. Turnover Intention

2.4.1. Pengertian *Turnover Intention*

Menurut (Malna et al., 2015) *Turnover Intention* adalah keinginan untuk berpindah sebagai kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan Noe et al menyatakannya sebagai upaya untuk menghindari situasi kerja yang dilakukan oleh individu yang tidak puas dan merupakan serangkaian sikap yang diambil untuk menarik diri dari tanggung jawab pekerjaan. Jadi *Turnover Intention* dijelaskan sebagai kesediaan sukarela untuk berhenti bekerja dari satu tempat kerja ke yang lain atas pilihan mereka sendiri (Sari et al., 2022).

Agung dkk. menyatakan *Turnover Intention* mengacu pada keinginan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Pakar sumber daya manusia berpendapat bahwa turnover terbentuk dari tingkat ketidakpuasan yang terjadi terus menerus yang kemudian dipicu oleh kejadian-kejadian disruptif di dalam tempat kerja yang mendorong karyawan untuk tidak akur orang lain (misalnya perselisihan dengan atasan atau rekan kerja) atau siapa mendorong karyawan

untuk melakukan aktivitas yang tidak membantu di luar pekerjaan karena menghilangkan suasana yang tidak menyenangkan ((Noe et al., 2014).

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* adalah keinginan dari individu untuk meninggalkan organisasinya dan berpindah ke organisasi lain yang dipicu oleh ketidak-puasan atau pengalaman kurang menyenangkan yang dirasa tidak dapat diperbaiki oleh organisasi.

2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Sobirin dalam Gunawan, (2020). Salah satu yang mempengaruhi *Turnover Intention*, karyawan adalah kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi. Menurut Muchinsky, 2001 dalam Ananto, (2016) faktor-faktor yang memepengaruhi yaitu:

- a. Kepuasan kerja
- b. Komitmen Organisasi
- c. Kepercayaan terhadap Organisasi
- d. Job Insecurity dan
- e. Motivasi Kerja

Sedangkan menurut Kalber dan Forgarty (1995) dalam Kuswahyudi, Setiadi, Rahayu (2022) menjelaskan bahwa indikator *Turnover Intention* yakni keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih sesuai dikarenakan factor seperti ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja, kurangnya faktor manfaat dan infrastruktur, kebosanan dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keterampilannya, dan pembagian tugas yang tidak merata.

2.4.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley dalam Rostandi & Senen (2021) menyatakan indikator pengukuran *Turnover Intention* terdiri atas beberapa macam:

- a. Adanya pemikiran untuk keluar dari perkumpulan (mempertimbangkan untuk berhenti).
- b. Bermaksud mencari pekerjaan di tempat lain
- c. Niat untuk keluar dari perusahaan.

Sedangkan menurut Halimah, Fathoni dan Minarsih dalam Khomaryah et al (2020) yaitu:

- a. Memikirkan untuk keluar
- b. Mencari alternatif untuk pekerjaan, dan
- c. Niat untuk keluar.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada kerangka pemikiran teoritis dan hasil temuan penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara *perceived organizational support*, *transformational leadership*, *affective commitment*, dan *turnover intention*. Berikut ini uraian masing-masing hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

2.5.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*

Persepsi dukungan organisasi merupakan kerjasama atau dukungan yang diperlukan organisasi agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan efektif (Astuty & Udin, 2020). Ketika organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosial emosional karyawan seperti kebutuhan akan persetujuan, penghargaan dan afiliasi (Tjahjono et al., 2020), karyawan akan mengembangkan kewajiban untuk membalas budi dan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Sadaf et al., 2022).

Berbagai jenis komitmen yang dapat karyawan kembangkan dari hasil persepsi hubungan organisasi ini adalah komitmen afektif (Sadaf et al., 2022). Komitmen afektif merupakan sejauh mana karyawan bertahan di organisasi karena memang karyawan menginginkannya, bukan karena tuntutan atau paksaan. Komitmen afektif akan mendorong karyawan untuk bekerja melebihi peran standar dan karyawan akan mengurangi perilaku penarikan (*withdrawal behaviour*) (Kurtessis et al., 2017). Hal inilah yang menyebabkan persepsi dukungan organisasi penting dalam mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Dalam hasil penelitian-penelitian sebelumnya diantaranya oleh Sari, Y. N., & Darmastuti, I. (2022), studi Pada Karyawan Bagian Produksi Permata Farish Group menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini, W., & Parahyanti, E. (2019) yakni terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan komitmen afektif pada karyawan milenial. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut: Hipotesis 1 (H1): *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

2.5.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Affective Commitment*

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang lebih tinggi terhadap tingkat komitmen karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional (Emery & Barker, 2007; Nguni, Slegers & Denessen, 2006). Seperti diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi yaitu: *idealized influence (attribute dan behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

Individualized consideration berarti pemimpin memberikan perhatian secara individual pada anak buah (Sarros dan Santora, 2001). Pemimpin memperhatikan dengan seksama tentang kebutuhan individu anak buah dan memberikan tanggungjawab tertentu untuk membantunya tumbuh dan berkembang melalui tantangan personal (Judge & Piccolo, 2004).

Jika sub-ordinat atau karyawan diperlakukan demikian maka komitmen organisasi akan meningkat sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sedayu et al (2019) dan temuan penelitian Njoroge dan Gachunga (2015).

Hipotesis 2 (H2): *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

2.5.3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention*

Perceived Organizational Support (POS) menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi yang tinggi cenderung menumbuhkan rasa keterikatan dan tanggung jawab moral karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Caesens & Stinglhamber, 2020).

Penelitian oleh R. Takaya et al. (2020) menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini diperkuat oleh studi dari Melynda Prakosa et al (2019) yang menemukan bahwa karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasinya yang lebih rendah.

Hipotesis 3 (H3): *Perceived Organizational Support* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.5.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Transformational leadership dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan visi bersama, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994). Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu mengurangi *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan, dan loyalitas (Walbeek & El Hajal, 2022).

Penelitian terbaru oleh Deng et al. (2023) menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara signifikan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Studi serupa oleh Suriawan I.G.R et al (2021) yang menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Hipotesis 4 (H4): *Transformational Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.5.5. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Affective Commitment merupakan salah satu determinan penting dalam menurunkan *turnover intention* karena keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi membuat mereka lebih enggan untuk keluar (Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif mendorong loyalitas, dedikasi, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi meskipun menghadapi tantangan. Penelitian yang dilakukan oleh Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020) menegaskan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Hipotesis 5 (H5): *Affective Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.5.6. *Affective Commitment* sebagai Mediator

Penelitian Sri Ramlah (2022) menyatakan bahwa *Affective Commitment* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Turnover Intention*, hal tersebut juga didukung oleh penelitian dari R. Sartori Et Al, (2023). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sansodik & Kustiawan (2023) menyatakan bahwa *Affective Commitment* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Turnover Intention*, hal serupa dinyatakan dalam penelitian dari Prastikawati, N., Herachwati, N., & Muzakki, M. (2023). Penelitian ini berfokus pada *Affective Commitment* dari 3 (tiga) jenis komitmen organisasi yang lain karena menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif didasarkan pada hubungan emosional individu dengan organisasi serta keterikatan mereka sendiri dengan organisasi, sedangkan komitmen normatif didasarkan pada konsep tanggung jawab individu atas keberhasilan organisasi dan komitmen kelanjutan didasarkan pada kekhawatiran akan kerugian yang akan terjadi jika individu tersebut meninggalkan perusahaan (Liao et al., 2004; Rawashdeh & Tamimi, 2020).

Menurut Kurtessis dkk. (2017), komitmen emosional merupakan komponen yang dianggap paling penting di antara ketiga komponen tersebut dan merupakan jantung dari komitmen organisasi (Mercurio, 2015) karena dianggap lebih mendefinisikan dedikasi dan loyalitas kepada perusahaan.

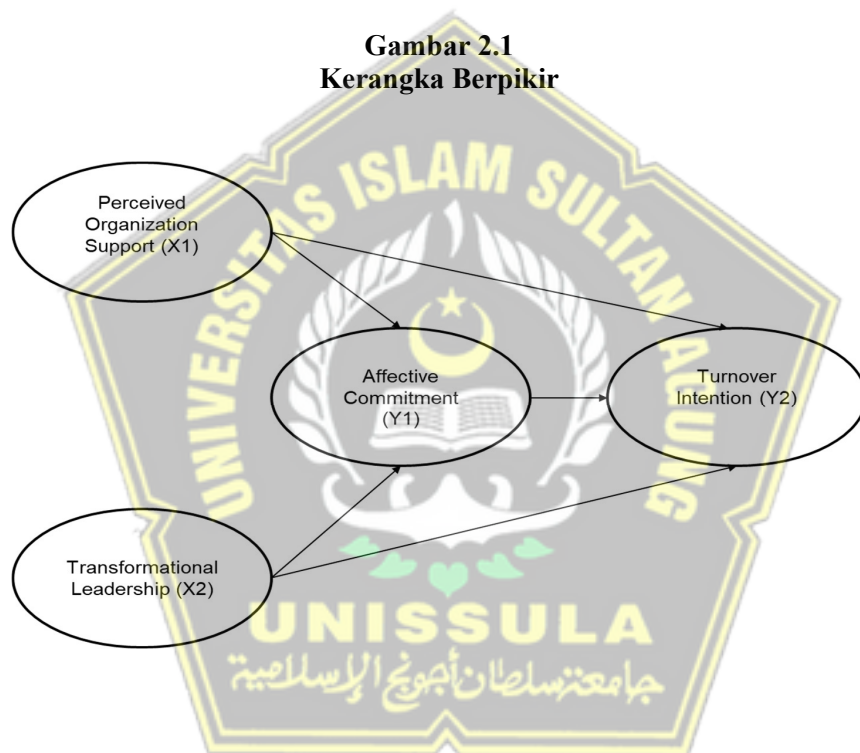
Dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap niat keluar, tetapi juga membentuk keterikatan emosional karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan.

Hipotesis 6 (H6): *Affective Commitment* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Turnover Intention*.

Hipotesis 7 (H7): *Affective Commitment* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Turnover Intention*.

2.6. Kerangka Berpikir Penelitian

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu *Perceived Organizational Support*, *Transformational Leadership*, *Affective Commitment*, dan *Turnover Intention*. Penelitian dilakukan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dari 3 (tiga) unit Hotel Grandhika Indonesia yakni Hotel Grandhika Pemuda Semarang, Hotel Grandhika Iskandarsyah Jakarta dan Hotel Grandhika Setiabudi Medan sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dan menjawab pertanyaan dalam penelitian ini.

Data yang akan digunakan terdiri data primer dengan pengumpulan data akan menggunakan teknik survei dan dilaksanakan melalui pengisian angket. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dari Hotel Grandhika Indonesia yang berjumlah 195 orang, dan pengambilan sampel akan menggunakan “*Probability Sampling*” tepatnya “*Simple Random Sampling*”. Besarnya sampel (sample size) yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada rumus Slovin (Husein,2011) yakni: $n = \frac{N}{1+Ne^2}$

$$1+Ne^2$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Persen kelonggaran akibat ketidakteelitian yang masih ditolerir yang dalam penelitian ini 5%

Maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah;

$$n = \frac{195}{1 + 195 \times (0,05)^2}$$
$$= 131 \text{ pegawai}$$

Metode dalam studi inilah metode survei berpendekatan kuantitatif. Metode ini ditujukan guna mengumpulkan data ihwal keyakinan, karakteristik, tingkah laku, dan korelasi antarvariabel pada masa silam ataupun sekarang. Metode survei kuantitatif juga akan digunakan agar bisa menguji hipotesis ihwal variabel terkait dari populasi tertentu. Pengumpulan data dalam metode survei kuantitatif ini akan dilakukan melalui pengisian angket oleh responden. Angket dirancang dengan pertanyaan-pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden. Penggunaan teknik pengumpulan data berkelanjutan ini bertujuan untuk mendapatkan data yang dapat diukur secara kuantitatif

3.2.Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Grandhika Pemuda Semarang beserta cabang lain yakni di Jakarta dan Medan. Karena ketiganya merupakan salah satu Hotel yang berada ditengah kota dan dikelilingi oleh competitor yang jumlahnya semakin banyak serta histori pasca COVID tahun 2022 dimana mengalami turnover yang meningkat drastis.

3.3. Sumber Dan Jenis Data

1. Sumber Data Primer

Jenis data primer adalah data pokok yang berkaitan dan diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Sedangkan sumber data primer adalah sumber data yang dapat memberikan data penelitian secara langsung (Moleong, 2018: 87). Sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai Hotel yang akan dibedakan per divisi dan per level jabatan.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya (Azwar, 2018: 91). Atau dengan kata lain dapat pula didefinisikan sebagai sumber yang dapat memberikan informasi/data tambahan yang dapat memperkuat data pokok. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan, jurnal ilmiah, buku teks, serta publikasi relevan lainnya yang mendukung analisis teoritis dan empiris dalam penelitian ini.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan antara yakni menggunakan kuisioner/angket. Menurut Juliandi et al., (2014) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti dan diharapkan dapat menjawab pertanyaan dalam penelitian ini, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai. Selanjutnya kuesioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup *Perceived Organizational Support*, *Transformational Leadership*, *Affective Commitment* dan *Turnover Intention*. Adapun masing-masing indikator nampak pada tabel berikut:

Tabel 2. Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	Tanggapan tentang penghargaan, kepedulian serta	▪ Keadilan dalam kesempatan	Rhoades & Eisenberger (2002)

		dukungan dari organisasi yang dipersepsikan responden.	peningkatan kompetensi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keadilan dalam pengembangan karir ▪ Penghargaan atas eksistensi ▪ Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan 	
2	<i>Transformational Leadership</i> (X2)	Persepsi responden tentang motivasi atasan untuk membimbing bawahan mereka melakukan yang terbaik dan mampu meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan melalui dukungan personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memperlakukan sub-ordinat sebagai individu, bukan sekadar anggota kelompok. ▪ Menganggap sub-ordinat memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain. ▪ Membantu sub-ordinat mengembangkan diri. 	Antonakis, Avolio, dan Sivasubramaniam (2003)
3	<i>Affective Commitment</i> (Y1)	Keinginan responden untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keterikatan emosional pada organisasinya.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merasa bahwa organisasi adalah bagian penting dari diri sendiri ▪ Bangga dan senang bekerja di organisasi ▪ Keinginan kuat untuk tetap berada di organisasi 	Allen & Meyer (1990)
4	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	Keinginan responden untuk berpindah sebagai kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sering memikirkan untuk berhenti ▪ Aktif mencari pekerjaan lain ▪ Niat untuk meninggalkan perusahaan 	Mobley (1977); Halimah et al. (2020)

3.6. Teknik Analisis

Dalam teknik analisis data penelitian ini berikut Langkah yang akan dilakukan;

3.6.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012).

Statistik deskriptif akan memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang diperoleh dari nilai rata-rata, standar deviasi, maksimum, minimum, sum, dan range. Dalam penelitian ini akan dilakukan statistik deskriptif responden dan data penelitian. Deskripsi data responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, posisi pekerjaan, dan masa kerja responden. Sedangkan deskripsi data penelitian meliputi respon rate kuesioner, deskripsi variabel-variabel, indikator, serta instrumen penelitian beserta karakteristik-karakteristiknya.

3.6.2. Uji Partial Least Square (PLS)

Penggunaan PLS adalah untuk mengetahui kerumitan hubungan variabel laten dan variabel laten yang lainnya, serta hubungan variabel laten dengan indikator-indikatornya. PLS diuraikan dengan dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model struktural) berfungsi untuk menetapkan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

Dalam penelitian ini berikut persamaannya:

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y2 = \alpha_2 + \beta_3 X1 + \beta_4 X2 + \beta_5 Y1 + e_2$$

Keterangan:

Y1 = Affective Commitment

Y2 = Turnover Intention

X1 = Perceived Organizational Support

X2 = Transformational Leadership

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

e 1-2 = Error

3.6.2.1. Analisa Model Pengukuran (Outer Model)

Model Pengukuran dalam uji PLS dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisa model pengukuran (outer model) ini akan menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Analisa model pengukuran (outer model) dengan melihat validitas konvergen (convergent validity) dan validitas diskriminan (discriminant validity) dapat dijelaskan sebagai berikut;

- a. Validitas konvergen (convergent validity) adalah nilai faktor loading pada laten dengan indikator-indikatornya. Faktor loading adalah koefisien jalur yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya yang dievaluasi dalam tiga tahap, yaitu:
 1. Indikator validitas: dilihat dari nilai faktor loading dan tstatistic sebagai berikut:

- a) Jika nilai faktor loading antara 0,5-0,6 maka dikatakan cukup, sedangkan jika nilai faktor loading $\geq 0,7$ maka dikatakan tinggi (Imam Ghozali, 2006).
 - b) Nilai t-statistic $\geq 1,96$ menunjukkan bahwa indikator tersebut sah (Uce Indahyanti, 2013).
2. Reliabilitas konstruk: dilihat dari nilai output Composite Reliability (CR). Kriteria dikatakan reliabel adalah nilai CR lebih besar dari 0,7 (Uce Indahyanti, 2013).
3. Nilai Average Variance Extracted (AVE): nilai AVE yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,5 (Uce Indahyanti, 2013).
- b. Validitas diskriminan (discriminant validity) dilakukan dalam dua tahap, yaitu dengan cara melihat nilai cross loading factor dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk/variabel laten. Cross loading faktor untuk mengetahui apakah variabel laten memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lain. Jika korelasi indikator dengan variabel latennya memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap variabel laten lain, maka dikatakan variabel laten tersebut memiliki validitas diskriminan yang tinggi (Uce Indahyanti, 2013). Nilai AVE direkomendasikan $\geq 0,5$.

3.6.2.2. Analisa Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square (R^2) untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t-statistic serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,75, 0,5, dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan R^2 included dan R^2 excluded adalah R-square dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan struktural. Nilai f^2 sama dengan 0,02,15, dan 0,35 Disamping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square predictive relevance untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.2.3. Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis dapat dilakukan melalui menu bootstrapping serta dapat dilihat tabel Path Coefficients nilai pvalues dan t-statistic. Ghazali (2015) menyatakan bila nilai signifikansi dari p-value lebih kecil dari 0,05 dan nilai signifikansi sebesar 0,05 dan nilai t-statistik $> 1,96$ path coefficient dinilai signifikan (Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, 2011). Sedang untuk melihat besarnya pengaruh hubungan bisa dilihat di koefisien jalur. (Diamantopoulos, A. & Siguaw, 2000) menyatakan bahwa

apabila koefisien jalur kurang dari 0,30 artinya menunjukkan pengaruh moderat/sedang, lalu 0,30 sampai dengan 0,60 artinya menunjukkan pengaruh kuat, sedangkan lebih dari 0,60 artinya menunjukkan sangat kuat pengaruhnya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 131 karyawan yang bekerja di Unit Hotel Grandhika Indonesia. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 131 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan gender, umur, dan pendidikan dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki -Laki	84	64.0
Wanita	47	36.0
Total	131	100.0

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jenis kelamin wanita yaitu sebanyak 47 responden (36%), sedangkan responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 84 responden (64%).

2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Prosentase
19 - 30 tahun	73	55.7
31 - 40 tahun	42	32.1
41 - 51 tahun	16	12.2
Total	131	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 19 - 30 tahun sebanyak 73 responden (55,7%). Responden dengan usia 31– 40 tahun sebanyak 42 responden (32,1%), dan usia 41 -50 tahun sebanyak 16 responden (12,2%). Dari data tersebut maka pekerja mayoritas didominasi oleh Generasi Z dan Milenial.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
SLTA/ D1	80	61,0
Diploma 3	13	10,0
Diploma 4/ S1	38	29.0
Total	131	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Pada Tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir tingkat SLTA sebanyak 80 responden (60,0%), tingkat Diploma 3 sebanyak 13 responden (10%) dan responden pendidikan terakhir Diploma 4/ S1 sebanyak 38

responden (29%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang Pendidikan SMK dan D1 sehingga dianggap sudah dapat memahami dan memberikan informasi yang lebih rigid terkait pertanyaan dalam kuestioner penelitian.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan berikut:

1. *Perceived Organizational Support*

Variabel *Perceived Organizational Support* diukur dengan 4 (empat) indikator yakni: Keadilan dalam kesempatan peningkatan kompetensi, Keadilan dalam pengembangan karir. Penghargaan atas eksistensi dan atasan tanggap terhadap pendapat/keluhan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Perceived Organizational Support*

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organization Support*

Indikator	Variabel Konstruk	Min	Max	Mean	Keterangan
-----------	-------------------	-----	-----	------	------------

X1.1	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk meningkatkan kompetensi di tempat kerja	2.00	5.00	4.07	Tinggi
X1.2	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk mengembangkan karir	2.00	5.00	3.94	Tinggi
X1.3	Saya merasa dihargai atas kontribusi saya di perusahaan	2.00	5.00	4.09	Tinggi
X1.4	Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai karyawan	2.00	5.00	4.15	Tinggi
Rata-rata				4.06	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki total rata-rata 4,06, artinya responden mempersepsikan bahwa perusahaan dalam mengelola Pegawai Pada Hotel Grandhika Indonesia telah memberikan dukungan yang sangat baik. Dalam penilaian per indikator, responden menyatakan bahwa sebagai pegawai merasa bahwa Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan mereka, terlihat dari skor yang paling tinggi yaitu 4,15. Sementara itu, pegawai merasa masih kurang memiliki kesempatan yang adil untuk mengembangkan karirnya, diperlihatkan dari nilai paling rendah, yaitu 3,94.

2. *Transformational Leadership*

Variabel *Transformational Leadership* dalam penelitian ini diukur dengan 3 (tiga) indikator yakni: Perhatian pimpinan terhadap anggota tim sebagai personal bukan hanya sekedar bagian dari tim, Pemimpin dapat menghargai kemampuan dan kebutuhan anggotanya dan Pemimpin dapat mendorong anggotanya untuk berkembang baik dalam skill ataupun pengetahuan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Transformational*

Leadership.

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Indikator	Variabel Konstruk	Min	Max	Mean	Keterangan
X2.1	Pemimpin saya memperhatikan saya sebagai personal bukan hanya sekedar bagian dari tim	1.00	5.00	3.99	Tinggi
X2.2	Pemimpin saya menghargai kemampuan dan kebutuhan saya sebagai bawahan	2.00	5.00	4.06	Tinggi
X2.3	Pemimpin saya mendorong saya untuk berkembang baik dalam skill ataupun pengetahuan	2.00	5.00	4.12	Tinggi
Rata-rata				4.06	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, diketahui bahwa *Transformational Leadership* memiliki total rata-rata 4,06, artinya responden mempersepsikan bahwa jajaran pimpinan di Hotel Grandhika Indonesia telah mengaplikasikan tipe kepemimpinan transformasional yang diwujudkan dalam memberikan perhatian atau dukungan perseorangan yang baik. Dalam penilaian per indikator, responden menyatakan bahwa sebagai pegawai merasa bahwa pemimpin mereka mendorong untuk berkembang baik dalam skill ataupun pengetahuan, terlihat dari skor yang paling tinggi yaitu 4,12. Sementara itu, responden menyatakan bahwa sebagai pegawai merasa bahwa pemimpin mereka belum memberikan perhatian kepada mereka sebagai personal bukan sekedar hanya bagian dari timnya, diperlihatkan dari nilai paling rendah, yaitu 3,99.

3. *Affective Commitment*

Affective Commitment dalam penelitian ini diukur dengan 3 (tiga) indikator yakni: pegawai merasa bahwa perusahaan ini adalah bagian penting dari hidupnya, pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini, dan pegawai merasa senang bekerja di perusahaan ini. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Affective Commitment*.

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel *Affective Commitment*

Indikator	Variabel Konstruk	Min	Max	Mean	Keterangan
Y1.1	Saya merasa bahwa perusahaan ini adalah bagian penting dari hidup saya	2.00	5.00	4.02	Tinggi
Y1.2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	2.00	5.00	4.20	Tinggi
Y1.3	Saya senang bekerja di perusahaan ini	2.00	5.00	4.10	Tinggi
Rata-rata				4.11	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut, diketahui bahwa *Affective Commitment* memiliki respon sangat baik dengan total rata-rata 4,11, artinya responden mempersepsikan bahwa sebagai pegawai mereka merasa bangga dan ingin tepat menjadi bagian dari perusahaan. Dalam penilaian per indikator, responden menyatakan bahwa sebagai pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini, terlihat dari skor yang paling tinggi yaitu 4,20. Sementara itu, responden menyatakan bahwa sebagai pegawai merasa bahwa perusahaan ini adalah bagian penting dari hidup mereka dengan mendapatkan nilai paling rendah, yaitu 4,02.

4. *Turnover Intention*

Turnover Intention dalam penelitian ini diukur dengan 3 (tiga) indikator yakni: pegawai sering memikirkan untuk keluar dari perusahaan ini, pegawai aktif mencari

pekerjaan lain di luar perusahaan ini, dan pegawai akan lebih memilih bekerja di tempat lain jika ada kesempatan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel *Turnover Intention*.

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Indikator	Variabel Konstruk	Min	Max	Mean	Keterangan
Y2.1	Saya sering memikirkan untuk keluar dari perusahaan ini	1.00	5.00	2.31	Rendah
Y2.2	Saya aktif mencari pekerjaan lain di luar perusahaan ini	1.00	5.00	2.05	Rendah
Y2.3	Saya lebih memilih bekerja di tempat lain jika ada kesempatan	1.00	5.00	2.38	Sedang
Rata-rata				2.25	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, diketahui bahwa *Turnover Intention* memiliki total rata-rata 2,25, artinya responden mempersepsikan bahwa keinginan mereka untuk berpindah atau mencari tempat kerja yang baru cenderung rendah. Dalam penilaian per indikator, responden menyatakan bahwa mereka lebih memilih bekerja di tempat lain jika ada kesempatan, terlihat dari skor yang paling tinggi yaitu 2,38. Sementara itu, responden menyatakan bahwa mereka aktif mencari pekerjaan lain di luar perusahaan ini, diperlihatkan dari nilai paling rendah, yaitu 2,05.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pengukuran model dalam subbab ini terdiri dari convergent validity, discriminant validity, composite realibility yang ditunjukkan dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Measurement Model Evaluation

Variabel	Indicator	Outer loading	AVE	Convergent Validity Composite Reability	Descriminate Validity Cronbach'Alpha
<i>Perceived Organizational Support</i>	XI.1	0.755	0.629	0.880	0.811
	XI.2	0.845			
	XI.3	0.804			
	XI.4	0.758			
<i>Transformational Leadership</i>	X2.1	0.836	0.819	0.930	0.885
	X2.2	0.943			
	X2.3	0.914			
<i>Affective Commitment</i>	Y1.1	0.890	0.796	0.919	0.870
	Y1.2	0.893			
	Y1.3	0.897			
<i>Turnover Intention</i>	Y2.1	0.912	0.775	0.914	0.866
	Y2.2	0.837			
	Y2.3	0.912			

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Measurement Model Evaluation terdiri dari Composite Reability dan Cronbach alpha untuk mengevaluasi konsistensi internal, reliabilitas indicator, AVE untuk evaluasi validitas konvergen, serta. Apabila reliabilitas indikator setiap item outer loading lebih dari 0,5 sampai dengan 0,7 maka hasil measurement model assessment dapat dikatakan memuaskan. Seluruh variabel dalam analisis ini mempunyai nilai AVE lebih besar dari 0,5, Nilai Cronbach alpha mempunyai nilai antara 0,60 hingga 0,80 yang artinya berarti dapat diandalkan.

4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model sktruktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen.

4.4.1. R- Square (R^2)

R-Square digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. R-Squares menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R-Squares dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
R-Square

	R-square	Adjusted R-square
Affective Commitment	0.290	0.279
Turnover Intention	0.231	0.213

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

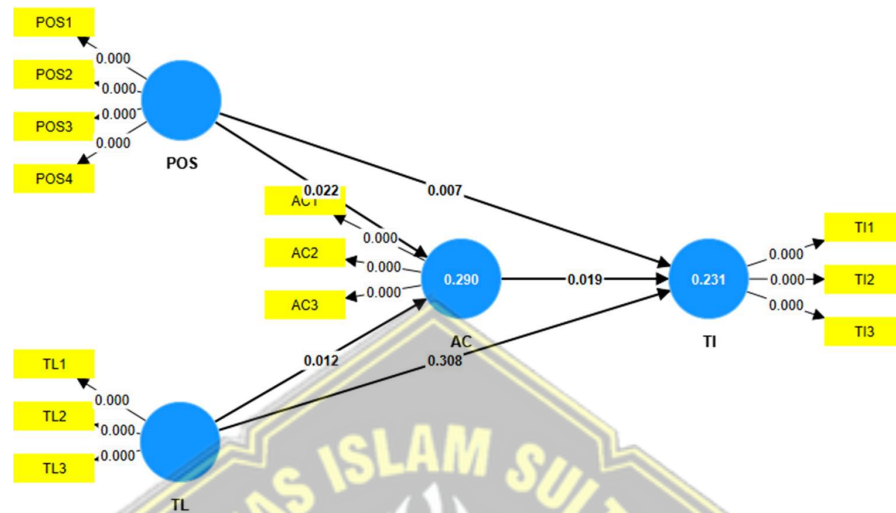
Dari uji diatas menyatakan bahwa variabel *Affective Commitment* memiliki nilai R^2 0,290. Hal ini menunjukan bahwa 29,0% *Affective Commitment* dapat dipengaruhi oleh variabel *perceived organizational support* dan *transformasional leadership*, sedangkan sebesar 71,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kemudian untuk variabel *Turnover Intention* menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,231. Hal ini berarti bahwa 23,1% variasi dalam niat keluar (*turnover intention*) dapat dijelaskan oleh komitmen afektif, *Perceived Organizational Support*, dan kepemimpinan transformasional dan sisanya 76,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model ini.

4.4.2. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis di terima atau di tolak dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values dengan cara tersebut maka estimasi pengukuran dan standar error tidak di hitung dengan asumsi klasik tetapi di dasarkan pada obsrvasi empiris. Dalam metode

resampling bootstrap pada penelitian ini hipotesis di terima jika nilai signifikansi t- values lebih besar dari 1.96 dan atau v values kurang dari 0.05.



Untuk mengetahui suatu nilai hipotesis di terima atau ditolak dapat melihat nilai signifikansi antar konstruk t-statistik v-values maka dari itu estimasi dari pengukuran dan standar error tidak lagi di hitung dengan asumsi statistic tapi di dasarkan dengan observasi empiris dalam metode resampling bootstrap pada penelitian ini, hipotesis di terima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1.96 dan atau nilai p values kurang dari 0,05.dapat di lihat dalam tabel t-statistik di bawah ini:

Tabel 4.10
Hasil T- Statistik

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keterangan
AC -> TI	-0.232	-0.221	0.112	2.072	0.019	Diterima
POS -> AC	0.296	0.297	0.146	2.018	0.022	Diterima
POS -> TI	-0.280	-0.288	0.114	2.458	0.007	Diterima
TL -> AC	0.321	0.318	0.143	2.244	0.012	Diterima
TL -> TI	-0.065	-0.068	0.130	0.501	0.308	Ditolak

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan tabel diatas, penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Affective Commitment* (AC). Nilai original sample sebesar 0.296 menunjukkan arah hubungan positif. Signifikansi hubungan ini didukung oleh t-statistik sebesar 2.018 dan p-value sebesar 0.022 (< 0.05), yang berarti semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan. Maka, hipotesis ini diterima.

Kemudian hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* (TL) terhadap *Affective Commitment* (AC). Nilai original sample sebesar 0.321 menandakan arah hubungan positif. Signifikansi didukung oleh t-statistik sebesar 2.244 (> 1.96) dan p-value sebesar 0.012 (< 0.05). Dengan demikian, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan. Hipotesis ini diterima.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara konstruk *Affective Commitment* (AC) terhadap *Turnover Intention* (TI). Arah hubungan ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar -0.232, yang berarti semakin tinggi komitmen afektif maka semakin rendah niat untuk keluar dari organisasi. Signifikansi ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2.072 yang lebih besar dari t-tabel (1.96), serta p-value sebesar 0.019 yang berada di bawah batas signifikansi 0.05. Dengan demikian, hipotesis ini diterima.

Terdapat hubungan negatif dan signifikan antara POS terhadap TI dengan nilai original sample -0.280, yang berarti meningkatnya dukungan organisasi akan

menurunkan intensi keluar dari pekerjaan. Nilai t-statistik sebesar 2.458 dan p-value sebesar 0.007 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Maka, hipotesis ini diterima. Namun Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* bersifat negatif tetapi tidak signifikan. Nilai original sample sebesar -0.065, namun t-statistik hanya sebesar 0.501 (kurang dari 1.96) dan p-value sebesar 0.308 (lebih dari 0.05). Artinya, tidak terdapat bukti kuat secara statistik bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi niat keluar. Maka, hipotesis ini ditolak.

4.5. Path Analysis (Uji Variabel Mediasi)

Uji path analysis adalah uji untuk mengetahui fungsi mediasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode bootstrapping yang terletak pada aplikasi SmartPLS di bagian specific indirect effect yang hasilnya tertera pada tabel di bawah ini;

Tabel 4.10
Hasil T- Statistik

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)	Keterangan
POS -> AC -> TI	-0.069	-0.063	0.046	1.496	0.067	Tidak Memediasi
TL -> AC - -> TI	-0.075	-0.074	0.055	1.345	0.089	Tidak Memediasi

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Dari data diatas menjelaskan bahwa komitmen afektif tidak terbukti sebagai variabel intervening karena koefisiennya tidak signifikan. Dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tabel 4.10 menunjukkan bahwa secara statistik AC tidak terbukti memediasi pengaruh POS terhadap TI. Nilai original sample pada jalur tidak langsung adalah

-0.069, namun nilai t-statistik sebesar 1.496 belum mencapai ambang batas signifikansi (>1.96). Selain itu, nilai p-value sebesar 0.067 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, tidak terdapat pengaruh mediasi yang signifikan pada hubungan ini. Maka, hipotesis mediasi ini ditolak

- b. Alur mediasi dari *Transformational Leadership* (TL) ke *Turnover Intention* (TI) melalui *Affective Commitment* (AC) juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Nilai original sample sebesar -0.075, dengan t-statistik sebesar 1.345 dan p-value sebesar 0.089, menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, *Affective Commitment* tidak terbukti memediasi hubungan TL terhadap TI, dan hipotesis mediasi ini ditolak.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1. Pengaruh Peran *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*

Hasil pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Artinya, pegawai di Hotel Grandhika Indonesia merasakan dukungan organisasi dalam bentuk perhatian terhadap kesejahteraan, keadilan, dan penghargaan, dan hal tersebut memicu keterikatan emosional mereka terhadap organisasi semakin kuat. Temuan ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Eisenberger et al. (1986) dan diperkuat oleh Meyer & Allen (1991), bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan mengembangkan ikatan emosional yang kuat, rasa memiliki, dan loyalitas terhadap tempat kerjanya. Dalam konteks Hotel Grandhika Indonesia, di mana sebagian besar karyawan berada dalam tekanan kerja tinggi dan berada dalam sistem kerja shift serta status kepegawaian yang belum tetap

(PKWT), dukungan dari organisasi menjadi aspek penting yang dirasakan secara emosional oleh karyawan.

POS dalam hal ini tidak hanya sebatas perhatian atas kontribusi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan, kejelasan karier, akses terhadap pelatihan, dan pengakuan atas prestasi kerja. Ketika hal-hal tersebut hadir dalam lingkungan kerja, karyawan akan merasa dihargai dan dipedulikan secara personal, yang mendorong timbulnya *affective commitment* — yaitu keterikatan emosional yang membuat karyawan merasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi, bukan sekadar karena kewajiban kontrak atau imbalan ekonomi.

Konteks di Hotel Grandhika juga mencerminkan bahwa bentuk dukungan organisasi memiliki peran psikologis yang signifikan, terutama bagi karyawan operasional yang seringkali memiliki paparan langsung terhadap tuntutan layanan dan tekanan pelanggan. Dalam situasi ini, dukungan internal dari organisasi menjadi penyeimbang atas tekanan eksternal, yang memperkuat loyalitas dan keterikatan batin karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika dalam penelitian ini POS terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *Affective Commitment*.

4.6.2. Pengaruh Peran *Transformational Leadership* terhadap *Affective Commitment*

Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*.

Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin di Hotel Grandhika Indonesia yang menerapkan kepemimpinan transformasional melalui komunikasi yang inspiratif,

perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta dorongan pengembangan diri mampu menumbuhkan keterikatan emosional pada karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* (TL) berpengaruh signifikan terhadap *Affective Commitment* (AC). Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio (1994), yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual dapat membangun hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks Hotel Grandhika Indonesia, di mana karyawan dihadapkan pada ritme kerja cepat, beban kerja operasional yang tinggi, dan sistem kerja shift, gaya kepemimpinan yang transformatif berperan penting sebagai sumber dukungan psikologis dan motivasi intrinsik.

Karyawan operasional yang setiap hari berinteraksi dengan tamu dan menjalankan tugas-tugas layanan, sangat bergantung pada sosok atasan langsung untuk mendapatkan arahan yang jelas, penguatan moral, serta apresiasi yang membangun. Ketika atasan menunjukkan kepemimpinan transformational yang baik, karyawan cenderung merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai individu. Hal inilah yang memicu *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi yang bersumber dari rasa dihormati, dilibatkan, dan diberdayakan.

Khususnya di lingkungan perhotelan yang memiliki struktur kerja yang hierarkis dan tekanan pelayanan tinggi, peran pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendampingi karyawan secara personal menjadi faktor kunci dalam menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki. Oleh karena itu, hasil signifikan ini menegaskan bahwa TL memiliki kekuatan dalam membentuk loyalitas emosional

karyawan — dan ini menjadi aset strategis dalam mengurangi potensi turnover di masa mendatang.

4.6.3. **Pengaruh Peran *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention***

Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) *Perceived Organizational Support* juga menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini mendukung teori yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986), yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa organisasi memberikan perhatian, menghargai kontribusi mereka, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan cenderung mengembangkan keterikatan emosional dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam konteks Hotel Grandhika Indonesia, hal ini menjadi relevan mengingat karakteristik industri perhotelan yang dinamis, menuntut, dan penuh tekanan, khususnya bagi karyawan operasional.

Karyawan di lingkungan kerja seperti perhotelan sangat sensitif terhadap dukungan nyata dari organisasi, seperti pemberian kompensasi yang layak, jaminan kerja, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan sistem penghargaan yang adil. Ketika mereka merasa bahwa organisasi tidak hanya menuntut produktivitas tetapi juga menunjukkan empati dan perlindungan, maka keinginan untuk keluar dapat ditekan. Hal ini juga sesuai dengan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), yang menyatakan bahwa ketika karyawan menerima dukungan, mereka akan membalas dengan loyalitas dan mengurangi niat untuk berhenti bekerja.

Lebih jauh, subjek penelitian di Hotel Grandhika terdiri dari sebagian besar karyawan kontrak (PKWT) dan operasional yang bekerja dalam jadwal shifting. Dalam kondisi seperti ini, dukungan organisasi menjadi kompensasi psikologis penting yang tidak selalu tergantikan oleh gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, persepsi terhadap dukungan organisasi berperan langsung dalam memengaruhi niat untuk tetap bekerja, menjelaskan kenapa hubungan antara POS dan TI menjadi signifikan dalam penelitian ini.

4.6.4. **Pengaruh Peran *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention***

Hasil pengujian hipotesis 4 (H4) *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak cukup kuat tanpa adanya variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang bertentangan dengan sejumlah penelitian sebelumnya (Nguni et al., 2006; Suifan et al., 2016). Ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan subjek penelitian, yaitu karyawan operasional Hotel Grandhika Indonesia. Dalam konteks industri perhotelan, khususnya pada posisi frontliner atau staf operasional, keputusan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan kesejahteraan langsung, seperti beban kerja, jam kerja panjang, kompensasi, dan peluang karier, ketimbang gaya kepemimpinan atasan.

Transformational Leadership, yang menekankan pada *Individual Consideration* mungkin tidak cukup mampu menahan niat resign jika kebutuhan dasar karyawan belum sepenuhnya terpenuhi. Hal ini sejalan dengan teori hierarki kebutuhan

Maslow, di mana kebutuhan dasar (gaji, keamanan kerja, waktu istirahat) harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu merespons pendekatan motivasional yang lebih tinggi. Di sisi lain, *turnover intention* di kalangan staf hotel yang masih kontrak atau semi-kontrak (PKWT) juga sering kali lebih dipengaruhi oleh status pekerjaan yang belum stabil, daripada gaya kepemimpinan atasan.

Dengan demikian, ketidaksignifikanan hubungan antara TL dan TI dalam penelitian ini tidak menunjukkan lemahnya gaya kepemimpinan tersebut, tetapi lebih menggambarkan keterbatasan pengaruhnya dalam konteks lapangan kerja yang padat, hierarkis, dan operasional seperti perhotelan. Ini juga memperkuat pentingnya mempertimbangkan variabel mediasi seperti *affective commitment*, yang lebih berperan dalam menjembatani dampak kepemimpinan terhadap niat keluar.

4.6.5. Pengaruh Peran *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian hipotesis 5 (H5) *Affective Commitment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, maka semakin rendah intensi mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini sesuai dengan pendapat Kurtessis et al. (2017) bahwa komitmen emosional adalah inti dari loyalitas organisasi, serta Mercurio (2015) yang menyebut *affective commitment* sebagai jantung dari *organizational commitment*. Temuan ini juga konsisten dengan teori Three-Component Model of Commitment oleh Meyer dan Allen (1991), yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *affective commitment* yang tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan tempat

kerjanya. Dalam konteks Hotel Grandhika Indonesia, hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa bangga, senang, dan secara emosional terhubung dengan perusahaan, cenderung memilih untuk bertahan meskipun menghadapi tantangan pekerjaan harian.

Subjek penelitian di hotel ini didominasi oleh karyawan operasional yang menghadapi beban kerja tinggi, jadwal kerja bergilir (shift), serta intensitas interaksi dengan tamu yang membutuhkan ketahanan emosional. Dalam kondisi seperti ini, karyawan yang memiliki keterikatan emosional terhadap nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan sosok pemimpinnya, akan lebih mampu beradaptasi dan menahan dorongan untuk resign, dibandingkan mereka yang hanya memiliki komitmen normatif atau instrumental. *Affective commitment* juga memperkuat loyalitas karena lahir dari persepsi bahwa organisasi adalah bagian dari identitas diri, bukan sekadar tempat bekerja.

Selain itu, di industri perhotelan yang kompetitif dan memiliki tingkat turnover cukup tinggi secara nasional, membangun *affective commitment* menjadi strategi retensi karyawan yang sangat penting. Oleh karena itu, signifikansi hubungan negatif antara AC dan TI dalam penelitian ini menegaskan bahwa semakin kuat keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi, semakin kecil pula kecenderungannya untuk mengundurkan diri — sebuah temuan yang sangat relevan untuk penguatan strategi SDM di sektor hospitality.

4.6.6. Pengaruh Peran Mediasi *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian hipotesis 6 (H6) dan Hipotesis 7 (H7) atau Pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Affective Commitment* tidak memediasi secara signifikan hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Turnover Intention* ($p =$

0.067) serta hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Turnover Intention* ($p = 0.089$). Meskipun arah hubungan tetap negatif, $p\text{-value} > 0.05$ mengindikasikan ketidaksignifikan secara statistik.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk bertahan, perannya sebagai mediator belum cukup kuat, kemungkinan karena terdapat variabel lain yang lebih berpengaruh. Dan temuan ini juga mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa didukung organisasi dan memiliki pemimpin yang transformatif, hal tersebut tidak secara otomatis membentuk ikatan emosional (*affective commitment*) yang cukup kuat untuk memengaruhi keinginan mereka bertahan di perusahaan. Dalam konteks Hotel Grandhika Indonesia, hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik subjek penelitian, yaitu mayoritas karyawan operasional dan berstatus kontrak (PKWT), yang secara psikologis belum merasa memiliki kejelasan masa depan dalam organisasi.

Menurut teori Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan *Affective Commitment Model* (Meyer & Allen, 1991), komitmen emosional dibentuk dari pertukaran jangka panjang antara organisasi dan individu. Namun, dalam kasus ini, kemungkinan jangka waktu kerja yang relatif pendek, ketidakpastian status kepegawaian, serta tuntutan kerja tinggi di sektor perhotelan, membuat karyawan lebih fokus pada faktor praktis seperti keamanan kerja, kompensasi langsung, dan jam kerja, daripada membangun keterikatan emosional. Sehingga meskipun organisasi menunjukkan dukungan dan kepemimpinan yang positif, tidak semua karyawan meresponsnya dalam bentuk *affective commitment* yang kuat, terutama jika mereka masih dalam fase adaptasi atau orientasi kerja.

Selain itu, hasil ini dapat pula mencerminkan kesenjangan persepsi antara stimulus organisasi dan persepsi emosional karyawan, di mana lingkungan kerja yang padat dan operasional sering kali tidak memungkinkan adanya relasi personal yang intens dengan atasan atau organisasi. Dengan demikian, peran mediasi *affective commitment* menjadi tidak signifikan, karena faktor-faktor lain seperti kelelahan kerja, status kontrak, dan prospek karier jangka pendek lebih mendominasi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar.

Namun, secara teori, hal ini tetap sejalan dengan penelitian Sri Ramlah (2022) dan Sartori et al. (2023) yang menyatakan bahwa *affective commitment* dapat menjadi mediator antara *perceived organizational support* dan *turnover intention*, serta antara *transformational leadership* dan *turnover intention* (Prastikawati et al., 2023).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dengan penelitian yang telah dilakukan dengan judul Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* dengan *Affective Commitment* sebagai variabel Intervening dapat ditarik Kesimpulan di bawah ini:

1. Dalam hipotesis pertama, dinyatakan variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. Dari kesimpulan tersebut maka dapat dikatakan bahwa *Perceived Organizational Support* dari Hotel Grandhika Indonesia dapat membuat karyawan berkomitmen terhadap organisasi.
2. Dalam hipotesis ke-dua, dinyatakan variabel *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Affective Commitment. Hal tersebut berarti bahwa *Transformational Leadership* yang diaplikasikan oleh para pimpinan di Hotel Grandhika Indonesia dapat membuat karyawan berkomitmen.
3. Dalam hipotesis ke-tiga dinyatakan variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka dari itu, hasil dari dukungan Perusahaan yang dirasakan oleh pegawai Hotel Grandhika Indonesia menurunkan keinginan untuk berpindah atau keluar dari organisasi.
4. Dalam hipotesis ke-empat, dinyatakan variabel *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka dari itu, peran

- kepemimpinan Transformational tidak dapat menghalau keinginan pegawai untuk meninggalkan atau berpindah dari organisasi.
5. Dalam hipotesis kelima, dinyatakan variabel *Affective Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga dapat disimpulkan rasa keterikatan pegawai dapat mengurangi niat mereka untuk berpindah dari organisasi sehingga variabel ini diharapkan bisa memediasi variabel *Perceived Organizational Support* dan *Transformational Leadership* di Hotel Grandhika Indonesia.
 6. Dalam hipotesis ke-enam dan ke-tujuh dinyatakan variabel *Affective Commitment* tidak dapat memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Transformational Leadership* dengan *Turnover Intention*. Hal ini berarti pada Hotel Grandhika Indonesia ada variabel lain selain *Affective Commitment* yang mungkin memediasi, atau bagi variabel *Perceived Organizational Support* tidak memerlukan mediator. Sedangkan bagi variabel *Transformational Leadership* perlu dianalisa ulang variabel yang bisa memediasi, misalnya *Employee Engagement*. Sebaik apapun praktek kepemimpinan yang dijalankan tidak dapat mengurangi niat untuk berpindah hal ini juga bisa dipicu oleh jenjang karir yang kurang pasti di industri perhotelan karena lingkup Perusahaan kecil dan menengah yang tidak membutuhkan banyak karyawan, sehingga bagi pegawai yang ingin meningkatkan karirnya harus mencari kesempatan di hotel lain yang lebih besar.

5.2. Implementasi Manajerial dan Penelitian Mendatang

5.2.1. Implementasi Manajerial

Penelitian ini membantu manajer untuk dapat mengurangi Tingkat *Turnover Intention* melalui beberapa variabel yang telah diteliti. Dalam variabel *Perceived Organizational Support*, dari sisi manajerial, hasil penelitian menunjukkan pentingnya memperkuat dukungan organisasi (POS) dalam upaya menekan *turnover intention*. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah pemberian penghargaan imaterial dengan pendekatan pendidikan. Contohnya, manajemen Hotel Grandhika dapat menyediakan program beasiswa bagi karyawan yang masih memiliki jenjang pendidikan SMK atau D1 untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Jenis penghargaan ini bersifat imaterial—tidak hanya berupa dukungan finansial, tetapi merupakan bentuk nyata dari kepedulian organisasi terhadap pengembangan kompetensi dan masa depan karier karyawan. Beasiswa bisa meliputi subsidi biaya kuliah, pembebasan biaya semester, atau dukungan pelatihan tambahan yang relevan dengan industri perhotelan. Dukungan ini tidak hanya membantu meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memberikan sinyal bahwa perusahaan peduli terhadap pengembangan karier dan masa depan mereka.

Pemberian beasiswa sebagai bentuk POS akan meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, menumbuhkan rasa memiliki, serta memperkuat ikatan emosional dengan perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih baik, dan menurunkan niat mereka untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas sumber daya manusia dan keberlanjutan operasional perusahaan. Sedangkan pada variabel *Transformational Leadership* memang

berpengaruh terhadap komitmen karyawan namun dalam kasus ini komitmen saja belum cukup untuk mengurangi *Turnover Intention*, harus ada variabel lain yang lebih bisa meningkatkan keterikatan pegawai. Apalagi dari data yang didapat mayoritas pegawai adalah generasi Milenial dan Generasi Z, mereka memerlukan jenjang karir dan ruang untuk pembuktian diri.

5.2.2. Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian di masa yang akan datang disarankan untuk membedakan posisi/level jabatan responden agar mengetahui atau memastikan di Tingkat mana keinginan untuk berpindah lebih tinggi sehingga strategi manajerial dapat dikembangkan.
2. Pada penelitian di waktu yang akan datang disarankan supaya dapat memperdalam hasil dari penelitian dan dapat menambahkan variabel mediasi lain seperti Employee Engagement. Variabel ini disarankan karena menurut beberapa penelitian misalnya penelitian oleh Safitri, D. D., & Suharnomo, S. (2022) menyatakan bahwa *Employee Engagement* terbukti berhasil menjadi variabel yang memediasi antara *Perceived Organizational Support* dengan *Turnover Intention* serta *Nurturant Task Leadership* dengan *Turnover Intention*. Sama halnya dengan penelitian oleh RF Firdaus, N Emillisa, T Puspa (2023) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* juga dapat memediasi pengaruh negatif *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Organizational Diversity* terhadap *Turnover Intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alasiry, S. M., & Alkhaldi, F. S. (2024). *Impact of Nursing Leadership Styles on the Staff Turnover Intention in Saudi Arabia : A Cross- Sectional Study Study setting , study design , sampling frame , and sample size*. 16(10). <https://doi.org/10.7759/cureus.70676>
- Andini, W., & Parahyanti, E. (2019, August). Relationship between perceived organizational support and organizational affective commitment: Moderating role of psychological contract breach. In *2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)* (pp. 1000-1011). Atlantis Press.
- Andreadi Waskita. (2022). How To Reduce Turnover Intention of Young Programmers With Transformational Leadership Mediated Through Organizational Commitment. *International Journal of Social Science*, 2(3), 1663–1670. <https://doi.org/10.53625/ijss.v2i3.3640>
- Deng, C., Wu, X., & Jiang, Y. (2023). *The impact of transformational leadership on employee turnover intention: The mediating role of work engagement*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 22–35.
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 21–31.
- Firdaus, R. F., Emillisa, N., & Puspa, T. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Perceived Organizational Diversity Terhadap Turnover Intention Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada Karyawan IT

Di PT. Bank XYZ. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 97-114.

Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-Based HRM*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>

Kartika, E. W. (2011). Analisis pengaruh leader-member exchange, perceived organizational support, dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan hotel berbintang lima di Surabaya. *Surabaya: Universitas Airlangga*.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>

Malna, M. A., Rodhiyah, R., & Dewi, R. S. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Stress Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(1), 154–165.

Natalie J. Allen, J. P. M. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2014). *Ebook: Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill.

Rina Amelia, Slamet Triyadi, U. M. (2023). 3 1,2,3. *Jurnal Ilmiah Wahana*

Pendidikan, 9(23), 656–664.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi (Organizational behavior). *Jakarta: Salemba Empat*, 30–36.

SAFITRI, D. D., & SUHARNOMO, S. (2022). *PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN NURTURANT TASK LEADERSHIP TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SERTA WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Karyawan PT Tokopedia Tbk)* (Doctoral dissertation, UNDIP Fakultas Ekonomika dan Bisnis).

Sansodik, S., & Kustiawan, U. (2023). Peran Mediasi Affective Commitment terhadap Transformational Leadership, Job Performance dan Turnover Intention. *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(11), 8874–8881. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i11.2710>

Sari, I. K., Mahmud, R., & Putra, H. (2022). HUBUNGAN MUTU PELAYANAN KEPERAWATAN DENGAN KEPUASAN PASIEN DI RUANG RAWAT INAP RSUD DR. RASIDIN PADANG. *Jurnal Kesehatan Medika Saintika*, 13(2), 217–225.

Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, H. S. (2022). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 257–270. <https://doi.org/10.1177/1467358420972156>

Suroya, A. F., Bagis, F., Widhiandono, H., & Rahmawati, I. Y. (2023). Examining

the Influence of Transformational Leadership and Job Satisfaction to Reduce Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediator. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(24), 124–140. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i241192>

Stephen, C. H. N. (2023). *The role of perceived organizational supports and management nationality amid physical workplace's planned quality change*. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 132–145.

Sari, Y. N., & Darmastuti, I. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Afektif Dan Kesejahteraan Psikologis Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Permata Farish Group). *Diponegoro Journal of Management*, 11(5).

Tetteh, S., Wu, C., Opata, C. N., Asirifua Agyapong, G. N. Y., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived organisational support, job stress, and turnover intention: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 9–16. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1722365>

Walbeek, L. A., & El Hajal, G. (2022). Employee psychological well-being, transformational leadership and the future of hospitality jobs. *Research in Hospitality Management*, 12(2), 161–176. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2133176>

Wanggi, A., Panggabean, M., & Puspa, T. (2019). Pengaruh Succession Planning, Transformational Leadership, Training Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Sektor Publik Kementerian Agama Jakarta Pusat. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 79–90.

<https://doi.org/10.15408/ess.v9i1.12491>

Wong, Y.-W., & Wong, Y. (2017). (2017). *The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention.*

