

ANALISIS PERAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP PENURUNAN TURNOVER KARYAWAN

Lela Marina¹, Tri Wikaningrum²

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

² Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

e-mail: lela.marina85@gmail.com, wika@unissula.ac.id

Abstrak

This study aims to explain the causal relationship between the variables studied, namely Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Affective Commitment, and Turnover Intention. The type of research used is quantitative research design with a descriptive approach. The purpose of this approach is to explain the causal relationship between the variables studied. The research 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 are stated that the Perceived Organizational Support and Transformational Leadership have a significantly positive effect on Affective Commitment. Perceived Organizational Support variable has a significant positive effect on Turnover Intention, however Transformational Leadership variable does not have a significant effect on Turnover Intention. Affective Commitment variable cannot mediate the relationship between Perceived Organizational Support and Transformational Leadership with Turnover Intention. This means that at Hotel Grandhika Indonesia there are other variables besides Affective Commitment that may mediate, or for the Perceived Organizational Support variable does not require a mediator. Meanwhile, for the Transformational Leadership variable, it is necessary to re-analyze the variables that can mediate, for example Employee Engagement.

Keywords: *Employee Turnover, Perceived Organizational Support, and Transformational Leadership*

1. Pendahuluan

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 efesien 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.

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 variabel lain yang mempengaruhi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu adanya variabel mediasi, yaitu faktor atau variabel lain yang secara tidak langsung dapat menghubungkan kedua variabel 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 & Alkhaldi, 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*.

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 ketidakpastian 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.

2. Kajian Pustaka / Kajian teori

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.

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.

Rhoades dan Eisenberger (2022) 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

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.

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

- a. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- b. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- c. *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.
- d. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

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.

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.

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.

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.

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 (I. K. 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.

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.

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.

Hipotesis

a. 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 Y. N. Sari & Darmastuti, (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*.

b. 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): *Transformatoional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

c. 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 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*.

d. 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*.

e. 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, 2019) menegaskan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

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

f. *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).

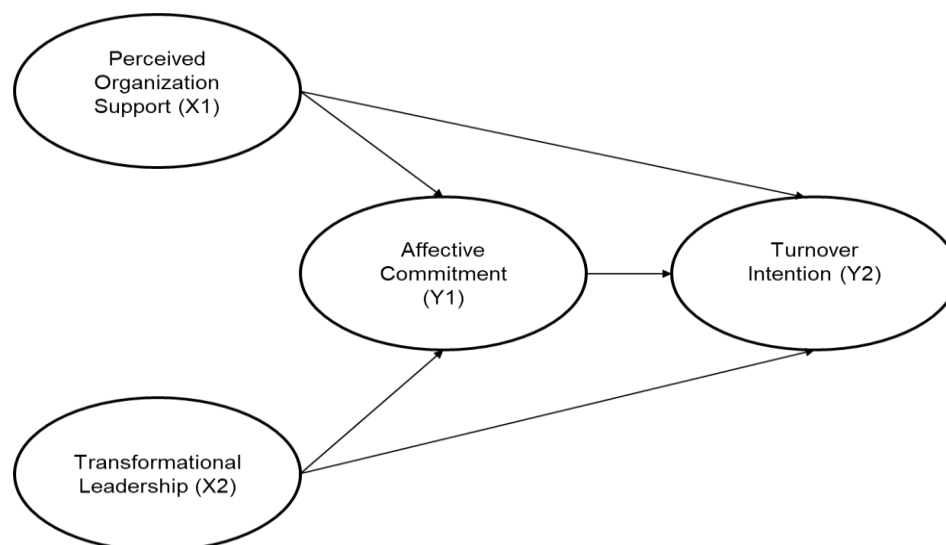
Menurut (Kurtessis et al., 2015), komitmen emosional merupakan komponen yang dianggap paling penting di antara ketiga komponen tersebut dan merupakan jantung dari komitmen organisasi (Mercurio, 2015) karena dianggap lebih mendefinisikan dedikasi dan loyalitas kepada perusahaan.

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*.

Kerangka Berpikir Penelitian



Gambar 1
Kerangka Berpikir

3. Metode 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.

4. Hasil dan Pembahasan

a. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Hasil penelitian ditulis dalam bentuk paragraf mengalir yang ditulis dengan sistematis, analisis yang kritis, dan informatif. Penggunaan tabel, gambar hanya sebagai pendukung untuk memperjelas pembahasan dan dibatasi hanya pendukung yang benar-benar substansial, misalnya tabel hasil pengujian statistik, gambar hasil pengujian model.

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 1					
Deskriptif Variabel <i>Perceived Organization Support</i>					
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 1 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 2
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 2 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 per-seorangan 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 3
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 3 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
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 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.

b. 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 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Measurement Model Evaluation

Variabel	Indicator	Outer loading	AVE	Convergent Validity	Discriminate Validity
				Composite Reability	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 indikator, 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.

c. 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.

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 6 berikut.

Tabel 6
R-Square

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

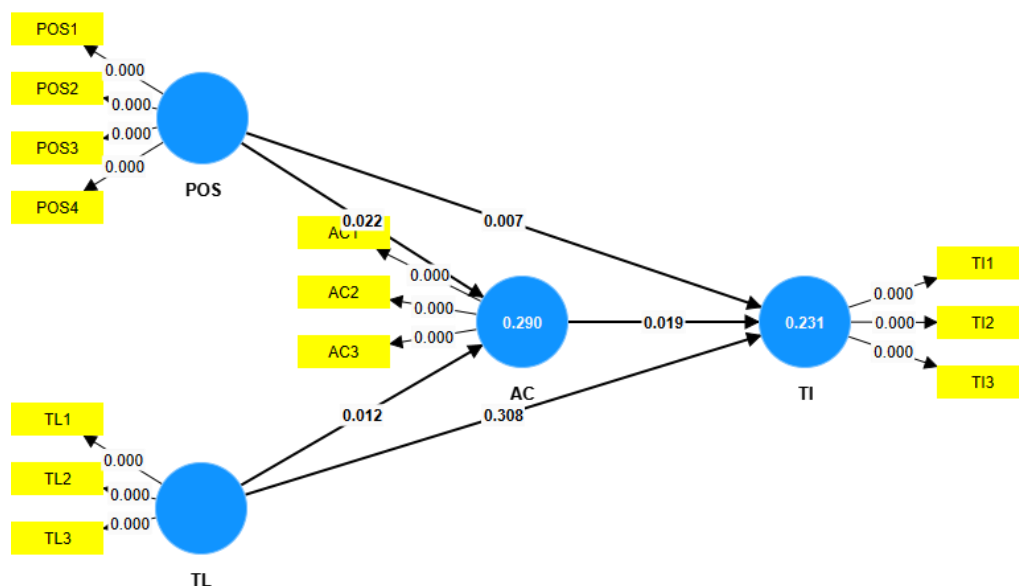
Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Dari uji diatas menyatakan bahwa variabel *Affective Commitment* memiliki nilai R^2 0,290. Hal ini menunjukkan bahwa 29,0% *Affective Commitment* dapat dipengaruhi oleh variabel *perceived organizational support* dan *transformational 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.

2) Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis di terima atau di tolak dapat di lakukan 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-satistik 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-satistik di bawah ini:

Tabel 4.7
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.

d. 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 4.8
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:

- 1) 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
- 2) 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.

5. Simpulan dan Saran

Penelitian yang telah dilakukan dapat di tarik kesimpulan bahwa dalam hipotesis pertama, dinyatakan variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif. Dari kesimpulan terserbut maka dapat dikatakan bahwa *Perceived Organizational Support* dari Hotel Grandhika Indonesia dapat membuat karyawan berkomitmen terhadap organisasi. Dalam hipotesis ke-dua, dinyatakan variabel *Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Affectice Commitment. Hal tersebut berarti bahwa *Transformational Leadership* yang diaplikasikan oleh para pimpinan di Hotel Grandhika Indoensia dapat membuat karyawan ber komitmen. 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. 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. 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. 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.

Daftar Pustaka

- Alasiry, S. M., & Alkhalidi, 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>
- 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>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- 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.
- 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>
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- 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.
- Sansodik, S., & Kustiawan, U. (2023). Peran Mediasi Affective Commitment terhadap Transformational Leadership, Job Performance dan Turnover Intention. *JiIP - 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.
- 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; Volume 11, Nomor 5, Tahun 2022*. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36602>
- 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>
- 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.
- 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/ajebe/2023/v23i241192>

- Takaya, R., Arsil, & Ramli, A. H. (2020). *Perceived Organizational Support and Turnover Intention BT - Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*. 59–63. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.015>
- 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>
- Tjahjono, H. K., Puji Rahayu, M. K., & Putra, A. D. (2020). the Mediating Role of Affective Commitment on the Effect of Perceived Organizational Support and Procedural Justice on Job Performance of Civil Servant. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 91–107. <https://doi.org/10.22146/jlo.55371>
- 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*.
- Yukongdi, V. (2019). The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88–98. <http://buscompress.com/journal-home.html>