
KETERKAITAN ANTARA KOMITMEN AFEKTIF DENGAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI PT. USMAN JAYA MEKAR MAGELANG

Betty Eliya Rokhmah

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami no. 36, Surakarta

Asri Laksmi Riani

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami no. 36, Surakarta

ABSTRACT

This study analyzes the direct effect of affective commitment to the supervisor on turnover intention and the indirect effect of affective commitment to the supervisor and affective commitment to the work group on turnover intention with affective commitment to the organization being mediating variable. By using Structural Equation Modeling (SEM) which assisted by application program of Analysis of Moment Structure (AMOS), the result indicated that affective commitment to the supervisor and work group have indirect effect only on turnover intention. The indirect effect is mediated by affective commitment to the organization. The suggestions for further study and the limitation of this research are discussed.

Keywords: *Affective commitment, organization, turnover intention*

Pendahuluan

Turnover (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. *Turnover* bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi bila karyawan yang keluar tadi memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu hal ini dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali. Untuk itu perusahaan perlu menelaah lebih jauh tentang sebab-sebab seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar, sehingga *turnover* dapat ditekan seminimal mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatasi kendala-kendala yang menyebabkan seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar terutama yang disebabkan dari dalam perusahaan. Dengan demikian akan tercipta kepuasan baik dari segi karyawan maupun perusahaan.

Salah satu variabel yang banyak diteliti dalam hubungannya dengan intensi *turnover* adalah variabel komitmen organisasi. Banyak alasan mengapa komitmen organisasi lebih banyak diteliti, beberapa alasannya antara lain adalah karena minat dalam mempelajari komitmen terus berlanjut sejak hal ini menunjukkan hubungan yang konsisten dengan 1) tingkah laku pekerja seperti *turnover*, *absenteeism*, dan

kinerja (Angle & Perry, Bluedorn, Porter & Steers dalam Lum dkk., 1998), 2) konstruk *attitudinal*, *affective*, dan *cognitive* seperti kepuasan kerja, *job involvement*, dan ketegangan kerja (Hall & Schneider, Hebriniak & Alutto, Porter, Steers, Mowday & Boulian dalam Lum dkk., 1998), 3) karakteristik kerja dan peran karyawan, dan *task identity* (Steers dalam Lum dkk., 1998), dan 4) karakteristik personal dari karyawan seperti umur, gender, kebutuhan untuk berprestasi, dan jabatan kerja (Angle & Perry, Hebriniak & Alutto, Steers, dalam Lum dkk., 1998)

Dasar Teori dan Hipotesis

Hubungan antara Komitmen Afektif kepada Supervisor dengan Intensi *Turnover*

Kualitas hubungan antara bawahan dengan supervisor adalah berbeda, dan beberapa bawahan hubungannya lebih baik (atau lebih buruk) dengan supervisornya (Graen & Cashman, Graen, dalam Kinicki & Vecchio, 1994 : 75). Dalam penelitiannya, Vandenberghe dkk., (2004 : 59) menemukan bahwa komitmen afektif kepada supervisor mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan intensi *turnover*. Maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan terhadap intensi turnover.

Hubungan antara Komitmen Afektif kepada Supervisor dengan Komitmen Afektif Organisasional dan Hubungan antara Komitmen Afektif kepada Kelompok Kerja dengan Komitmen Afektif Organisasional

Dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hanya karyawan yang membangun *affective attachment* (penggabungan secara emosi) untuk organisasi secara keseluruhan, yang merasa berkomitmen pada supervisor mereka (Becker, Becker & Billings, Becker dkk., Clugston dkk., Siders dkk. dalam Vandenberghe dkk. 2004) dan untuk kelompok kerja atau tim mereka (Bishop, Scott & Burroughs, Ellemers, de Gilder & Van de Heuvel, Lawler, Yoon, Baker & Ko, Zaccaro & Dobbins, dalam Vandenberghe dkk., 2004). Dalam penelitiannya, Vandenberghe dkk (2004) menemukan bahwa komitmen afektif kepada supervisor dan kelompok kerja berhubungan secara signifikan dengan komitmen afektif organisasional.

H2: Komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh dan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif organisasional

H3: Komitmen afektif kepada kelompok kerja akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif organisasional

Hubungan antara Komitmen Afektif Organisasi dengan Intensi *Turnover*

Banyak faktor yang mempengaruhi *turnover* diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan alternatif kerja (Maertz & Campion, dalam Mitchell dkk., 2001:1102). Komitmen organisasi telah berkali-kali dinyatakan berhubungan secara negatif dengan *intended* dan *actual turnover* (Mathieu & Zajac, Tett & Meyer, dalam Vandenberghe dkk., 2004). Seperti yang banyak dibuktikan dalam literature *turnover*, pengaruh komitmen organisasi pada *turnover* kebanyakan dimediasi oleh intensi *turnover* (Hom dkk., Hom & Griffeth, Price & Muller, Sager, Griffeyh & Hom, Tett & Meyer dalam Vandenberghe, 2004). Maka dari berbagai teori di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

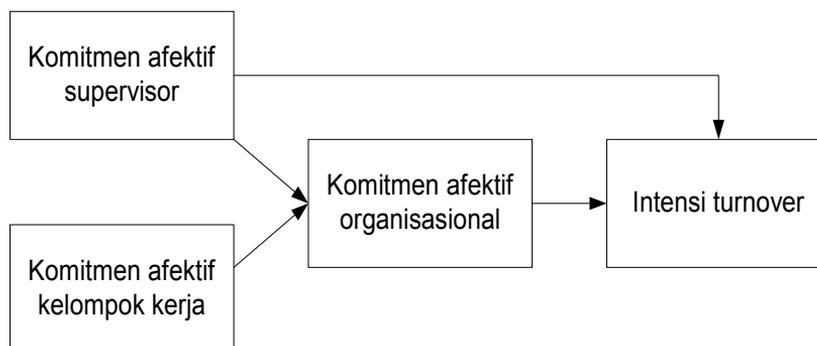
H4: Komitmen afektif organisasional akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang negative dan signifikan dengan intensi turnover

Hubungan antara Komitmen Afektif kepada Supervisor terhadap Intensitas Turnover dengan Dimediasi oleh Komitmen Afektif Organisasional dan Hubungan antara Komitmen Afektif kepada Kelompok Kerja terhadap Intensitas Turnover dengan Dimediasi oleh Komitmen Afektif Organisasional

Hunt & Morgan (dalam Vandenberghe dkk., 2004) menemukan dukungan untuk kunci mediasi model konstruk untuk komitmen yang berhubungan dengan organisasi, seperti supervisor, kelompok kerja, dan *top management*, meluaskan pengaruhnya pada perilaku kerja melalui komitmen organisasi. Selain itu, dalam penelitian Vandenberghe dkk. (2004 : 59) menemukan bahwa komitmen afektif kepada supervisor dan komitmen afektif kepada kelompok kerja berhubungan negatif secara signifikan dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasi.

H5: Komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional

H6: Komitmen afektif kepada kelompok kerja akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi turnover dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Penelitian ini termasuk penelitian *confirmatory* untuk menguji model yang telah diuji sebelumnya berdasarkan teori yang sudah ada guna menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis secara cermat terhadap suatu fenomena sosial tertentu yang ditujukan untuk memecahkan masalah.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT Usman Jaya Mekar Magelang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling design (stratified random sampling design yang proporsional)*. Pada PT Usman Jaya Mekar, bagian produksinya terdiri dari tiga kelompok. Yaitu bagian persiapan penunjan, bagian penunjan, dan bagian *finishing*. Dalam pengambilan sampel, penulis mengambil 20% anggota dari setiap strata. Perincian dari pengambilan sampel tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Pengambilan Sampel

Bagian	Jumlah Elemen	Proportionate Sampling (20%elemen)
Bagia persiapan penenunan	214	43
Bagian penenunan	406	81
Bagian <i>finishing</i>	313	63
Jumlah	933	187

Sumber : *Olahan Data Sekunder (2005)*

Dari 187 kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali adalah sebanyak 142 buah. Kuesioner yang rusak adalah sebanyak 8 buah, sehingga kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 134 buah.

Kuesioner penelitian untuk variabel komitmen afektif kepada supervisor, kelompok kerja, dan organisasi dari 18 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Meyer, Allen & Smith (dalam Vandenberghe dkk., 2004) yang telah direvisi dengan skala likert 5 point (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Sedangkan untuk variabel intensi *turnover* terdiri dari 5 item pertanyaan dari Bozeman & Perrew (2001) dengan likert 5 point.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dan dilihat dari skor *factor loading*-nya, sedangkan reliabilitas variabel dilihat dari koefisien *Cronbach Alpha*-nya. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program aplikasi *Analysis of Moment Structure* (AMOS) yang merupakan teknik *multivariate* dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* untuk menjawab hipotesis yang diajukan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis hubungan kausalitas antara variabel-variabel penelitian dengan menggunakan program AMOS ver. 5 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Koefisien Path dan Critical Ratio (CR) Hubungan Antar Variabel

Regression Weights	Koefisien Path	C.R.	Keterangan
KAK → KAO	0,000	4,786	Signifikan
KAS → KAO	0,013	2,497	Signifikan
KAO → IT	0,000	-4,408	Signifikan
KAS → IT	0,197	-1,290	Tidak Signifikan

Sumber : *Olahan Data Primer (2005)*

Penilaian terhadap pengaruh dari masing-masing variabel, menurut Hair dkk. (1998) dilihat dari nilai koefisien *path*-nya dan nilai *critical ratio* (CR) yang lebih besar atau sama dengan 1,96 yang diinterpretasikan signifikan secara statistik pada tingkat 0,05 ($p < 0,05$).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa komitmen afektif kepada kelompok kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif kepada organisasi, demikian halnya dengan komitmen afektif kepada supervisor berpengaruh secara

positif dan signifikan terhadap komitmen afektif organisasi. Sedangkan komitmen afektif kepada organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Sedangkan hubungan antara komitmen afektif kepada supervisor terhadap intensi *turnover* tidaklah signifikan karena nilai CR-nya kurang 1,96 dan koefisien *path*-nya lebih dari 0,05.

Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel dilakukan dengan menggunakan instruksi atau perintah *total effect* pada pengoperasian program AMOS ver. 5. Menurut Arbuckle (dalam Ribhan, 2003) pengaruh langsung antar variabel adalah merupakan hubungan antar variabel tanpa adanya variabel mediasi, sedangkan pengaruh tidak langsung antara variabel adalah hubungan antara variabel melalui variabel mediasi. Hasil *total effect* hubungan antara variabel penelitian secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Total Effect Variabel-variabel Penelitian

	KAK	KAS	KAO
KAO	0,70	0,29	0,00
IT	-0,49	-0,37	-0,70

Sumber : *Olahan Data Primer (2005)*

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover* **tidak didukung**. Hal ini dikarenakan apabila dilihat dari signifikansinya maka besarnya pengaruh komitmen afektif kepada supervisor ke intensi *turnover* adalah tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 1 **tidak didukung**.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif organisasional **didukung**. Karena hubungan komitmen afektif kepada supervisor dengan komitmen organisasional bila dilihat dari tabel nilai koefisien *path* dan *critical ratio*-nya diatas telah signifikan, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melihat kolom *total effect*. Dapat dilihat bahwa pengaruh komitmen afektif kepada supervisor terhadap komitmen afektif organisasional adalah sebesar 0,29. Dengan demikian hipotesis 2 **didukung**.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada kelompok kerja akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif organisasional **didukung**. Seperti pada hipotesis 2 diatas karena hubungan komitmen afektif kepada kelompok kerja dengan komitmen organisasional bila dilihat dari tabel nilai koefisien *path* dan *critical ratio*-nya diatas telah signifikan, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melihat kolom *total effect*. Dari kolom *total effect* tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh komitmen afektif kepada kelompok kerja terhadap komitmen afektif organisasional adalah sebesar 0,70. Dengan demikian hipotesis 3 **didukung**.

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa komitmen afektif organisasional akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan intensi *turnover* **didukung**. Karena hubungan komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover* bila dilihat dari table nilai koefisien *path* dan *critical ratio*-nya diatas

telah signifikan, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melihat *total effect*. Dapat dilihat bahwa pengaruh komitmen afektif organisasional terhadap intensi *turnover* adalah sebesar -0,70. Tanda negatif disini menunjukkan arah hubungan antara komitmen afektif organisasional dengan intensi *turnover* adalah negatif. Dengan demikian hipotesis 4 **didukung**.

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional **didukung**. Karena hubungan komitmen afektif kepada supervisor dengan komitmen organisasional bila dilihat dari tabel nilai koefisien *path* dan *critical ratio*-nya diatas telah signifikan dan demikian juga hubungan antara komitmen afektif organisasional dengan intensi *turnover*. Pengaruh komitmen afektif kepada supervisor terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional adalah sebesar -0,20. Dengan demikian hipotesis 5 **didukung**.

Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada kelompok kerja akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional **didukung**. Karena hubungan komitmen afektif kepada kelompok kerja dengan komitmen organisasional bila dilihat dari tabel nilai koefisien *path* dan *critical ratio*-nya diatas telah signifikan, dan demikian juga hubungan antara komitmen organisasional dengan intensi *turnover* maka yang dilakukan selanjutnya adalah melihat kolom *total effect*. Dapat dilihat bahwa pengaruh komitmen afektif kepada kelompok kerja terhadap intensi *turnover* adalah sebesar -0,49. Dengan demikian hipotesis 6 **didukung**.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Model penelitian memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu probabilitas 0,074, CMIN/DF 1,147, TLI 0,944, CFI 0,950, dan RMSEA 0,044. Hal ini menunjukkan bahwa model dapat diterima sebagai model penelitian atau fit dengan data yang diperoleh.

1. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover* **tidak didukung**.
Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya dari Vandenberghe dkk., (2004) namun hasil ini sejalan dengan teori dari Mathieu (dalam Vandenberghe dkk. 2004) dan teori Mathieu dan Hamel (dalam Vandenberghe dkk., 2004) yang menyatakan bahwa variabel yang paling menonjol akan mempunyai pengaruh yang paling besar pada tingkah laku individual. Konsekuensinya, sikap terhadap organisasi (yaitu komitmen terhadap organisasi) akan lebih mempengaruhi *turnover* karyawan, sedangkan komitmen kepada supervisor dan kelompok kerja akan berpengaruh secara tidak langsung.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif organisasional **didukung**. Hal ini mendukung hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe dkk..

3. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada kelompok kerja akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif organisasional **didukung**. Hasil ini turut mendukung hasil yang didapat dari penelitian Vandenberghe dkk. yang telah dilakukan sebelumnya.
4. Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa komitmen afektif organisasional akan berpengaruh langsung dan mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan intensi *turnover* **didukung**. Hasil penelitian ini turut mendukung hasil dari penelitian Vandenberghe dkk..
5. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada supervisor akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional **didukung**. Hal ini mendukung hasil dari penelitian Vandenberghe dkk..
6. Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa komitmen afektif kepada kelompok kerja akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap intensi *turnover* dengan dimediasi oleh komitmen afektif organisasional **didukung**. Hal ini mendukung hasil dari penelitian Vandenberghe dkk..

Saran

1. Bagi perusahaan
Apabila perusahaan ingin mengurangi intensi *turnover* dari para karyawannya maka perusahaan harus meningkatkan komitmen afektif para karyawannya, baik kepada organisasi, kepada supervisor, dan kepada kelompok kerja. Hal ini bisa dilakukan misalnya saja dengan cara lebih melibatkan para karyawannya dalam memberlakukan suatu kebijakan dalam perusahaan, melibatkan karyawan dalam pemilihan supervisor agar di masa mendatang mereka merasa nyaman untuk bekerja dengan supervisor tersebut, serta dapat juga dengan mengadakan acara yang dapat mendekatkan para karyawan dengan kelompok kerjanya masing-masing.
2. Bagi penelitian selanjutnya
Penelitian ini tidak memasukkan *withdrawal process* selanjutnya dari intensi *turnover* yaitu *turnover*. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya diharapkan memasukkan variabel ini.

Keterbatasan

1. Data yang dikumpulkan mungkin tidak menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, karena hasil penelitian ini hanya didasarkan pada jawaban para responden melalui kuesioner serta tidak diadakannya wawancara dengan para responden.
2. Kemungkinan terjadi respon yang bias dari para responden karena peneliti tidak mempunyai kesempatan yang memadai untuk memberikan pengarahannya dan penjelasan kepada para responden agar tidak terjadi kesalahan dalam pengisian kuesioner, dikarenakan kesibukan dari para responden serta diperbolehkannya kuesioner untuk dibawa pulang

Referensi

- Bozeman, Dennis P., & Pamela L Perrewe, 2001, The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships, *Journal of Applied Psychology*. 86(1) : 161-173
- Hair dkk.. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International : USA.
- Kinicki, Angelo J. & Robert P. Vecchio. 1994. Influences on Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*. 15 : 75-82.
- Lum, Lillie. John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, & Wendi Sirola, 1998, Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*. 19 : 305-320.
- Mitchell, Terence R. Brooks C Holtom. Thomas W. Lee & Miriam Erez. 2001. Why People Stay : Using Job Embedded ness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. 44 (6) : 1102-1121.
- Ribhan. 2003. *Perbandingan Kepuasan Kerja dan Theory of Reasoned Action dalam Memprediksi Niat Tidak Hadir di Tempat Kerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemediasi*. JMK. 1 (1) : 61-75.
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein, & Florence Stinglhamber, 2004, Affective Commitment to The Organization, Supervisor, and Workgroup: Antecedents and Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*. 64 : 47-71.