

**PENGARUH *JOB INVOLVEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PT BRI Kanwil Semarang)**

Putri Larasati, Edy Raharja¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The increasingly competitive global environment requires companies to be able to adapt in dealing with problems. One of the problems faced by companies is turnover intention. In order for turnover intention to decrease, organizations can suppress it by increasing job involvement and affective commitment of employees to the organization.

This study aims to test and prove that job involvement affects turnover intention, job involvement affects affective commitment, affective commitment affects turnover intention, and job involvement affects turnover intention through affective commitment. Data collection from this study involved 87 respondents with the main criteria that the respondents were contract and permanent employees of PT BRI Kanwil Semarang and had a work period of ≤ 4 years. The data obtained was then analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) which was estimated by Path Analysis using IBM SPSS version 29.

Based on the results of the research conducted, the results show that job involvement has a negative and significant effect on turnover intention. In addition, job involvement has a positive and significant effect on affective commitment. This study also found a negative and significant effect on affective commitment on turnover intention. Then finally, job involvement has a negative and significant effect on turnover intention through affective commitment. Therefore, all hypotheses in this study are supported and this research is expected to be useful for the development of human resource management strategies in an organization or company, especially in matters relating to employee turnover intention and is expected to be a literature for further research.

Keywords: Job Involvement, Turnover Intention, Affective Commitment

PENDAHULUAN

Permasalahan *turnover intention* atau pergantian karyawan dapat terjadi di berbagai macam bidang organisasi/perusahaan, salah satunya di bidang perbankan. Bank merupakan lembaga jasa keuangan dengan memberikan pelayanan kepada konsumennya melalui program program jasa keuangan yang ditawarkan. Banyaknya lembaga perbankan saat ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertahankan keberadaannya untuk menghindari kekalahan dalam persaingan.

Salah satu perusahaan perbankan di Indonesia adalah PT BRI Kanwil Semarang. Pada tahun 2020-2022 *turnover* di PT BRI Kanwil Semarang memiliki tren yang fluktuatif. Pada tahun 2021 *turnover* perusahaan mencapai 5,3%. Maier (dalam Pristianti, 2015) mengemukakan bahwa tingkat *turnover* dikatakan tinggi jika mencapai angka 5% atau bahkan lebih. *Turnover intention* memiliki dampak negatif pada perusahaan, yaitu kondisi tenaga kerja menjadi tidak stabil, menurunnya produktifitas karyawan, dan meningkatnya biaya pengeluaran untuk pelatihan dan pengembangan karyawan baru (Febrian, 2021).

Kondisi tersebut sudah seharusnya menjadi perhatian khusus dari perusahaan untuk terus berusaha dalam menekan angka *turnover*.

Selain itu, dari hasil wawancara juga diperoleh informasi terkait sikap karyawan yang mengindikasikan adanya *turnover intention* di perusahaan, seperti sikap tanggung jawab dan semangat kerja yang menurun. Margaretta & Riana (2020) menjelaskan bahwa ciri karyawan mempunyai keinginan untuk *turnover intention* dapat dilihat melalui sikap bermalas-malasan saat berkerja, absen maupun bolos kerja, tidak peduli tanggung jawab, sengaja melanggar norma dan aturan perusahaan serta enggan patuh maupun melawan pada pimpinan. Kecenderungan sikap *turnover intention* pada karyawan PT BRI Kanwil Semarang ditunjukkan dari adanya karyawan yang masih sering datang terlambat, ijin kerja dan kurang fokus pada saat bekerja. Sikap-sikap karyawan tersebut berdampak pada hasil kinerja karyawan yang seringkali tidak tepat waktu dan tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Selain permasalahan *turnover intention*, berdasarkan hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan di PT BRI Kanwil Semarang dinilai masih belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan belum meratanya pemahaman karyawan terhadap setiap informasi dari perusahaan, masih kurang inisiatifnya karyawan dalam memberikan ide atau gagasan dalam menyelesaikan pekerjaannya ataupun dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan perusahaan. Dalam hal ini terdapat kemungkinan bahwa karyawan memiliki persepsi jika partisipasi mereka sebelum-sebelumnya tidak terlalu dibutuhkan oleh perusahaan sehingga karyawan tidak lagi peduli dengan organisasi. Dengan demikian, kondisi tersebut tidak mampu menciptakan pemuasan karyawan dalam tanggung jawab yang telah dilakukan, prestasi yang dimiliki, pengakuan atas kontribusi, dan peningkatan harga diri seorang karyawan (Faslah, 2007). Oleh karena itu, keterlibatan kerja karyawan yang rendah tersebut dapat berpotensi menyebabkan sikap-sikap karyawan yang mengarah pada *turnover intention*. Hal ini dapat menjadi bukti adanya indikasi *turnover intention* pada karyawan yang dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Faslah (2007) dimana *turnover intention* pada karyawan memiliki hubungan erat dengan keterlibatan karyawan.

Job involvement menjadi salah satu faktor yang dapat menekan *turnover intention*. Beberapa penelitian mengenai *job involvement* terhadap *turnover intention* hasilnya tidak konsisten, ada yang signifikan dan tidak signifikan. Hal ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan kajian lebih lanjut. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mencari pengaruh antara *job involvement* terhadap *turnover intention*.

Tabel 1. *Research Gap*

Peneliti	Hubungan Variabel	Hasil
<ul style="list-style-type: none"> •(Dwi et al, 2023) •(Rahayu & Samsul, 2022) •(Muh. Rifqi, 2018) •(Muh. Safrizal, 2020) •(Alfonsus & Roy, 2018) 	<i>Job Involvement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Negatif dan signifikan
<ul style="list-style-type: none"> •(Alper Enturk, 2014) •(Sundari, 2015) 	<i>Job Involvement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Positif dan tidak signifikan

Sumber : Studi Pustaka, 2023

Penelitian ini bertujuan untuk membuat model konseptual yang menggambarkan dan membuktikan secara empirik bagaimana *job involvement* mempengaruhi *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen afektif pada karyawan PT BRI Kanwil Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Sikap dan Tindakan karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh situasi dan persepsi yang mereka yakini. Oleh karena itu, penelitian ini mengacu pada Teori Pembentukan Tingkah Laku yang berdasarkan pada hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat, dan pandangan individu terhadap obyek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek. Selain itu, penelitian ini juga mengacu pada Teori Atribusi yang memberikan penjelasan tentang proses bagaimana kita menentukan penyebab/ motif perilaku seseorang (Gibson *et al.*, 2000). Teori atribusi itu sendiri, mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain/ diri sendiri, yang ditentukan apakah dari faktor internal/ eksternal, maka akan terlihat pengaruhnya terhadap perilaku individu (Robbins, 2001).

Pengaruh *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang memiliki *job involvement* yang tinggi cenderung memiliki tingkat absensi dan tingkat turnover yang rendah. Dengan adanya *job involvement*, karyawan dapat aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, dengan menunjukkan kemampuan, keterampilan, solidaritas, semangat dan keinginan untuk memajukan perusahaan dan merasakan pekerjaannya sebagai kepentingan dan tujuan hidup (Alfonsus, 2018). Alshammari, Qaied, Al-Mawali, dan Matalqa (2016) menyatakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki keterlibatan dan keterikatan pada pekerjaan lebih kuat, maka dapat menurunkan kemungkinan karyawan untuk mengembangkan perilaku *turnover intention*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja menjadikan individu merasa dibutuhkan dan menumbuhkan citra diri sehingga keterlibatan kerja mempengaruhi *turnover intention*.

Berdasarkan pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap turnover intention, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan *job involvement* terhadap turnover intention.

Pengaruh *Job Involvement* terhadap Komitmen Afektif

Keterlibatan pekerjaan mencirikan sejauh mana pegawai terlibat atau sibuk dengan pekerjaan mereka dan sejauh mana seseorang mengenali pekerjaannya dengan baik (Ongori, 2007). Peran karyawan terhadap organisasi akan memunculkan rasa kepemilikan dan membentuk komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi karena komitmen afektif tersebut adalah suatu hubungan yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi (Ernawati *et al.*, 2022). Dian *et al* (2021) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi maka akan semakin memiliki keterikatan terhadap perusahaan yang tinggi pula. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ariyanti (2022) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen afektif, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *job involvement* terhadap komitmen afektif

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan terdorong untuk bekerja lebih keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi & Shrestha, 2020). Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung mempertahankan diri di perusahaan karena mereka memiliki keinginan yang kuat untuk dapat menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Allen dan Meyer, 1994). Karyawan dengan komitmen afektif yang rendah tentang organisasinya seringkali sekadar menunggu atau sedang mencari kesempatan baik untuk keluar dari pekerjaannya menuju sesuatu yang lebih menjanjikan (Noe et al., 2010). Semakin kuatnya komitmen afektif yang dimiliki seseorang maka akan semakin menurun potensi *turnover intention* (e.g., Els, Brouwers & Lodewyk, 2021; Yan et al., 2021; Živković et al., 2021; Siwela & Van, 2021; Murray & Holmes, 2021).

Berdasarkan pengaruh variabel komitmen afektif terhadap *turnover intention*, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

Pengaruh *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Afektif

Komitmen afektif didefinisikan sebagai sikap individu terhadap organisasi yang terdiri dari tiga aspek, yaitu keyakinan yang kuat dan menerima tujuan serta nilai-nilai yang ada pada organisasi, bersedia untuk melakukan upaya yang cukup besar dengan mengatasnamakan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Fernandez-Mesa et al., 2019). Menurut Mayer dan Allen dalam Sutanto Gunawan (2017) menyatakan bahwa komitmen afektif terjadi apabila karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional yang diidentifikasi dengan sikap aktif terlibat dan menikmati keanggotaannya dalam perusahaan.

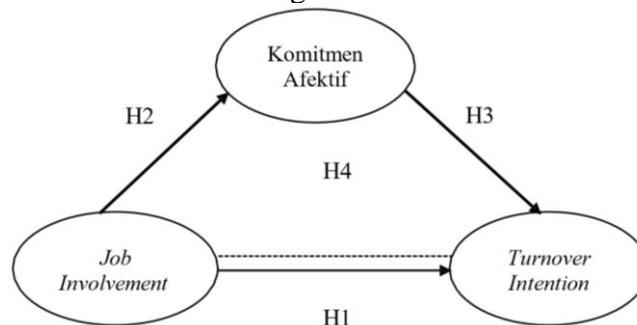
Berdasarkan pengaruh variabel komitmen afektif terhadap *turnover intention*, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan *job involvement* terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan Penelitian terdahulu, pengaruh antara variabel dan perumusan hipotesis, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2. Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Berdasarkan Sugiyono (2016) variabel penelitian didefinisikan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, organisasi, atau kegiatan dengan variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan berdasarkan data yang diperoleh.

Variabel Independen

Menurut (Tritjahjo, 2019), variabel independen merupakan suatu kondisi atau nilai yang dapat mengubah nilai variabel lain atau disebut sebagai variabel yang mempengaruhi kondisi variabel lain. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen, yaitu keterlibatan kerja (*job involvement*) yang dilambangkan sebagai variabel X.

Variabel Dependen

Berdasarkan Tritjahjo (2019) variabel dependen didefinisikan sebagai suatu kondisi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh dari variabel independen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu perputaran karyawan atau *turnover intention*. Variabel dalam penelitian ini dilambangkan dengan variabel Y.

Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2019) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen afektif dan dilambangkan sebagai variabel Z.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala
<i>Job Involvement</i> (X) :	Menurut Hiriyappa dalam Sinar Hubtriyon (2018), menjelaskan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya serta menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya.	Indikator Keterlibatan Kerja : 1. Respon untuk bekerja 2. Perilaku melibatkan diri dalam pekerjaan 3. Rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya 4. Perasaan tentang pekerjaan yang belum terselesaikan dan absensi (Robbin dan Judges)	Skala 1-4
<i>Turnover Intention</i> (Y)	Turnover Intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.” William H. Mobley (2011)	Indikator <i>Turnover Intention</i> : 1. Memikirkan untuk keluar (<i>Thinking of Quitting</i>) 2. Pencarian alternatif pekerjaan (<i>Intention to search for alternatives</i>) 3. Niat untuk keluar (<i>Intention to quit</i>)	Skala 1-4

		(Mobley et al)	
Komitmen Afektif (Z)	Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan, identifikasi, dan keterlibatan berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional Meyer dan Allen (1994)	Indikator Komitmen Afektif : 1. Keterikatan emosional 2. Identifikasi 3. Keterlibatan (Allen & Meyer)	Skala 1-4

Sumber : Studi Pustaka, 2023

Populasi Dan Sampel

Berdasarkan Sugiyono (2021) populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian untuk di pelajari dan dapat ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BRI Kanwil Semarang yang berjumlah 235 karyawan. Menurut Sugiyono, (2017) sampel ialah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian ini menggunakan *method sampling* teknik *non-probability sampling* dengan strategi *purposive sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 87 karyawan .

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menganalisis permasalahan yang dibuat untuk menguji kualitas dan menguji hipotesis penelitian. Analisis dilakukan dengan data penelitian berasal dari penelitian primer yang diperoleh melalui kuesioner. Metode analisis data menjadi salah satu cara yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peran suatu variabel dalam mempengaruhi variabel lainnya. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 29.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas pada seluruh item kuesioner menunjukkan bahwa nilai $(r) > 0,344$ dan nilai $\text{sig.} < 0,05$. Hal ini sesuai dengan pedoman Ghozali (2013) dimana jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai sinifikansi kurang dari 0,05 maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Oleh karena itu, berdasarkan data hasil uji validitas dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2018) data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* minimal 0,6. Berdasarkan Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai Cronbach's *Alpha* > 0,60 sehingga hasil penelitian tersebut reliabel. Dengan demikian, instrumen ini dapat digunakan untuk penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Hasil dari uji normalitas dengan *Kolmogorov- Smirnov* dapat diketahui bahwa seluruh variabel, yaitu *job involvement*, *turnover intention*, dan komitmen afektif serta residu memiliki nilai sig lebih besar dari nilai taraf signifikan (0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini normal sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Uji Linearitas

Nilai sig pada masing-masing hubungan variabel menunjukkan seluruhnya linear dengan dibuktikan nilai sig pada *linearity* 0,00 dimana di bawah 0,05 dan *sig deviation from linearity* masing-masing hubungan berada di atas 0,05.

Uji Heteroskedastisitas

Nilai signifikansi dari variabel independen *job involvement* dan komitmen afektif lebih dari 0,05 sehingga dapat dinyatakan dalam model regresi tersebut tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik T)

Gambar 4. *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	31,326	2,031		15,427	,000
<i>Job Involvement</i> (X)	-,494	,079	-,561	-6,245	,000

Sumber : Data Output SPSS

Pada pengujian variabel *job involvement* terhadap *turnover intention* diperoleh nilai *t*hitung sebesar -6,245 sedangkan nilai *t*tabel sebesar 1,667 (df 87-2-1 = 84). Selain itu, nilai signifikansinya adalah 0,00 dimana angka tersebut lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05. Karena nilai *t*hitung negatif, maka nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, yaitu $-6,245 < -1,667$ dan nilai signifikasinya $0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima, yaitu *Job Involvement* (X) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Gambar 5. *Job Involvement* terhadap Komitmen Afektif

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,075	2,459		3.284	,001
<i>Job Involvement</i> (Z)	-,560	,096	,535	5,839	,000

Sumber : Data Output SPSS

Pada pengujian variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen afektif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,839 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,667 (df 87-2-1 = 84). Selain itu, nilai signifikansinya adalah 0,00 dimana angka tersebut lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05. Karena nilai t_{hitung} positif, maka nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $5,839 > 1,667$ dan nilai signifikansinya $0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima, yaitu *Job Involvement* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif (Z).

Gambar 6. Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29,647	1,701		17,424	,000
<i>Job Involvement</i> (Z)	-,485	,075	-,576	-6,497	,000

Sumber : Data Output SPSS

Pada pengujian variabel *job involvement* terhadap komitmen afektif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -6,497 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,667 (df 87-2-1 = 84). Selain itu, nilai signifikansinya adalah 0,00 dimana angka tersebut lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05. Karena nilai t_{hitung} negatif, maka nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, yaitu $-6,497 < -1,667$ dan nilai signifikansinya $0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3 diterima**, yaitu Komitmen Afektif (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention (Y).

Uji Korelasi (R)

Tabel 7. *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention*

Correlations			
		<i>Job Involvement</i>	<i>Turnover Intention</i>
<i>Job Involvement (X)</i>	Pearson Correlation	1	-.561**
	Sig. (2- tailed)		.001
	N	87	87
<i>Turnover Intention (Y)</i>	Pearson Correlation	-.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	87	87

Sumber : Data Output SPSS

Hasil uji korelasi antara variabel *Job Involvement (X)* terhadap *Turnover Intention (Y)* yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Oleh karena itu, dengan hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Job Involvement* memiliki korelasi dengan variabel *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Korelasi Person sebesar $-0,561$ dimana dapat diartikan bahwa *Job Involvement* memiliki korelasi arah negatif terhadap variabel *Turnover Intention* yang sedang ($0,40 - 0,599$).

Tabel 8. *Job Involvement* terhadap Komitmen Afektif

Correlations			
		<i>Job Involvement</i>	Komitmen Afektif
<i>Job Involvement (X)</i>	Pearson Correlation	1	.535**
	Sig. (2- tailed)		.001
	N	87	87
Komitmen Afektif (Z)	Pearson Correlation	.535**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	87	87

Sumber : Data Output SPSS

Hasil uji korelasi antara variabel *Job Involvement* terhadap Komitmen Afektif (Z) yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Oleh karena itu, dengan hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Job Involvement* memiliki korelasi dengan variabel Komitmen Afektif. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Korelasi Person sebesar $0,535$ dimana dapat diartikan bahwa *Job Involvement* memiliki korelasi arah positif terhadap variabel Komitmen Afektif yang sedang ($0,40 - 0,599$).

Tabel 9. Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

Correlations			
		Komitmen Afektif	<i>Turnover Intention</i>
Komitmen Afektif (Z)	Pearson Correlation	1	-.576**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	87	87
<i>Turnover Intention (Y)</i>	Pearson Correlation	-.576**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	87	87

Sumber : Data Output SPSS

Hasil uji korelasi antara variabel Komitmen Afektif (Z) terhadap *Turnover Intention* yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Oleh karena itu, dengan hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Afektif memiliki korelasi dengan variabel *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Korelasi Pearson sebesar $-0,576$ dimana dapat diartikan bahwa Komitmen Afektif memiliki korelasi arah negatif terhadap variabel *Turnover Intention* yang sedang ($0,40 - 0,599$).

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 10. *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.314	.306	3.746

Sumber : Data Output SPSS

Hasil menunjukkan bahwa *Job Involvement* memiliki kontribusi pengaruh atau kemampuan untuk mendefinisikan variabel *Turnover Intention* sebesar 0,314 atau 31,4%. Hal ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh sebesar 0,686 atau 68,6% pada variabel *Turnover Intention* berasal dari luar variabel *Job Involvement*.

Tabel 11. *Job Involvement* terhadap Komitmen Afektif

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.278	4.537

Sumber : Data Output SPSS

Hasil menunjukkan bahwa *Job Involvement* memiliki kontribusi pengaruh atau kemampuan untuk mendefinisikan variabel Komitmen Afektif sebesar 0,286 atau 28,6%. Hal ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh sebesar 0,714 atau 71,4% pada variabel Komitmen Afektif berasal dari luar variabel *Job Involvement*.

Tabel 12. Komitmen Afektif terhadap *Turnover Intention*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.324	3.698

Sumber : Data Output SPSS

Hasil menunjukkan bahwa Komitmen Afektif memiliki kontribusi pengaruh atau kemampuan untuk mendefinisikan variabel *Turnover Intention* sebesar 0,332 atau 33,2%. Hal ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh sebesar 0,668 atau 66,8% pada variabel *Turnover Intention* berasal dari luar variabel Komitmen Afektif.

Analisis Path dan Uji Sobel

Tabel 13. *Job Involvement* terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Afektif

Model	Koefisien Regresi (Unstandardized)		Standardized Coefficient	T	Sig.
	B	Std. Error	B		
X → Z → Y	-0,272	0,047	-0,308	-4,331	0,00

Sumber : Data primer diolah, 2024

Diperoleh hasil bahwa nilai t hitung adalah sebesar $-4,331$ dimana nilai tersebut lebih kecil daripada t tabel, yaitu sebesar $-1,667$ dalam korelasi negatif. Selain itu, dari tabel di atas juga diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi adalah sebesar $0,000$ dimana nilai tersebut kurang dari $0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *job involvement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak didukung dan **H_4 didukung**.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Job involvement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT BRI Kantor Wilayah Semarang. Artinya, semakin tinggi *job involvement* maka *turnover intention* karyawan akan semakin menurun dan sebaliknya.
2. *Job involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada karyawan PT BRI Kantor Wilayah Semarang. Artinya, semakin tinggi *job involvement* maka komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan akan semakin tinggi dan sebaliknya.
3. Komitmen afektif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT BRI Kantor Wilayah Semarang. Artinya, semakin tinggi komitmen afektif maka *turnover intention* karyawan akan semakin menurun dan sebaliknya.
4. *Job Involvement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Afektif. Artinya, semakin tinggi *job involvement* maka komitmen afektif karyawan akan tinggi pula. Kondisi tersebut akan menurunkan *turnover intention*.

Keterbatasan

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menyadari bahwa masih terdapat keterbatasan walaupun penelitian telah dilakukan, diusahakan, dan disusun sesuai dengan prosedur ilmiah penelitian yang berlaku di Universitas Diponegoro khususnya Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Adapun keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Adanya kesulitan dalam proses pengumpulan kuesioner dan jumlah responden yang didapatkan terbatas.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain di luar objek penelitian, yaitu pada kasus-kasus bank swasta. Hal ini tentu berbeda tingkat *job involvement*, *turnover intention*, dan komitmen afektif terhadap organisasi sehingga kasus pada penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan terhadap semua kasus di perbankan.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian terbatas, yaitu satu variabel independen, satu variabel dependen, satu variabel intervening.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan sehingga beberapa saran diajukan untuk penelitian yang akan datang, di antaranya :

1. Peneliti selanjutnya dapat meningkatkan jumlah sampel untuk memperoleh data yang lebih beragam dan hasil penelitian yang lebih dapat diandalkan dan agar potensi untuk generalisasi hasil penelitian semakin meluas.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan mengarahkan penelitian pada objek penelitian yang lebih luas dengan mengambil objek bank-bank swasta, tidak hanya satu objek saja.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas ruang lingkup penelitian dengan memasukkan variabel tambahan seperti *Job Behavioral*, Penghargaan Karyawan, Kompensasi ataupun variabel lainnya yang berkaitan dengan *turnover intention*.

Implikasi Manajerial

Berlandaskan hasil penghitungan data dengan menggunakan SPSS 29 dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap *turnover intention*, yaitu variabel komitmen afektif. Hasil menunjukkan bahwa bahwa *T statistics* sebesar -6,497, sedangkan pengaruh tidak langsung *job involvement* terhadap *turnover intention* melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi menunjukkan *T statistics* sebesar -4,331. Penelitian ini memberikan pemahaman yang baik tentang hubungan antara *job involvement*, *turnover intention*, dan komitmen afektif. Untuk meningkatkan *job involvement*, perusahaan disarankan untuk terus memberikan dukungan penuh kepada karyawan dengan cara memberikan kesempatan secara terbuka untuk memberikan ide – ide positifnya kepada perusahaan. Perusahaan hendaknya memberikan dukungan penuh bagi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan kerja dengan cara memberikan kesempatan secara terbuka bagi karyawan untuk memberikan ide – ide positifnya kepada perusahaan. Selain itu, manajer disarankan untuk memberikan pemahaman yang baik tentang hak dan kewajiban kepada karyawan dalam menjalankan tugas dengan jelas sehingga menghindari adanya kesalahan yang tidak diinginkan dan menghambat kelancaran pekerjaan. Hal ini juga dimaksudkan untuk membantu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya terhadap tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan. Selain itu, sebaiknya pimpinan sebagai pelaksana pengawasan lebih memperhatikan perkembangan kinerja karyawan agar mengetahui kendala yang dihadapi karyawan untuk melibatkan diri secara aktif.

REFERENSI

- Allen N J, dan Meyer J P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49, 252–276 (1996) Article no. 0043.
- Alper, E. Pengaruh Praktik SDM, Pertukaran Sosial, dan Kepercayaan terhadap *Turnover Intentions* Profesional TI Publik. *SAGE*, 43. No 1 (2014): 140-175.
- Ariyanti, P.K., (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Dimediasi Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja Pada ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu. *Jurnal Produktivitas* 9. 1 – 10.
- Dwi, Z.M., Sarah, K., Abdul, R. (2023). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Keseimbangan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Makassar Mandiri Putra Utama Mitsubishi Beta Berlian Kendari. *Indonesian Journal of Management and Accounting*, Vol 4 No. 2, 313 – 324.
- Ekmekçi, A.K (2011) A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research* Vol. 3(3) pp.
- Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B. (2021). Quality of Work Life: Effects on Turnover Intention and Organisational Commitment amongst Selected South African Manufacturing Organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1407>
- Ernawati., E. A. Sinambela., R. Mardukaningsih., & D. Darmawan. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Edunomika*, 6(1), 1-8.

- Fahmi, J.I. Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan terhadap *Turnover Intention* pada Dosen Tetap STIE Inaba Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun* 15. No 2 (2016): 166-178.
- Febrian, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Konflik Peran Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention* Diperusahaan Kidung Kecamatan Sukorejo (Studi Kasus Pada Seluruh Karyawan Yang Bekerja Di Perusahaan Kidung Kecamatan Sukorejo). *Universitas Muhammadiyah Ponorogo*.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khikmawati, Retno (2016), Skripsi: *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention*, Universitas Negeri Yogyakarta, diakses 8 Oktober 2023 , <http://eprints.uny.ac.id/23036/>.
- Margaretta, Heslie, dan I. Gede Riana. 2020. "Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pt. Fastrata Buana Denpasar." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 9(3):1149. doi: 10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p17.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3, 493-522
- Muhammad Safrizal. (2020). Pengaruh Job Involvement terhadap Turnover Intention melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Muhammad Rifqi, H.A. (2018). *Faktor Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover intention : Peran Mediasi Kepuasan Kerja*. Universitas Islam Indonesia.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *Africa Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Patrick Aflfonsus & Roy, S. 2018. Pengaruh Job Involvement terhadap Turnover Intention pada PT Mustika Lestari Indonesia. *AGORA*. Vol.6, No. 2.
- Robbins, Judge, G Roodt, & A Odendaal. (2019). *Organizational Behavior* (2nd ed.). Pearson Education South African (Pty) Ltd.
- Robbins, Stephen P& Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior (14th ed)*. New Jersey: Pearson.
- Sekaran, Uma., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Ed)*. United Kingdom: Wiley
- Soesilo Tritjahjo Danny. (2019). *Ragam dan Prosedur Penelitian. Tindakan*. (Salatiga: Satya Wacana University Pressh
- Sugiyono, (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung:CV. Alfabeta.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.



Sugiyono, (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (M.Dr. Ir. Sutopo, S.Pd (ed); ke2 ed)

Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economic Research*, 9(1).