

## Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Dukungan Supervisor Terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Komitmen Afektif

Sri Ramlah 

<sup>1</sup> Universitas Muhammadiyah Gombong, Indonesia

 sriamlah@unimugo.ac.id

### **Abstract**

*It was found that there is a significant relationship between perceived organizational support and turnover intention Dawley et al. (2010) thus, employees with high organizational support have higher positive attitudes toward their jobs and consequently their turnover intention decreases. Another factor that influences turnover intention is supervisor support. In addition to organizational perception and supervisor support, there are other factors that also influence employee turnover intention, namely organizational commitment, but researchers focus more on affective commitment because according to Allen and Meyer (1990) affective commitment occurs when employees want to be part of the company because of emotional ties. In other words, strong affective commitment will identify employees who are actively involved and enjoy their membership in the company. Employees recognize that there are similarities between themselves and the company, so they show concern and consequently form an impressive commitment (want). In addition, the employee is willing to give up his personal values and conform to the company.*

**Keywords:** *organizational support, supervisor support, turnover intention, affective commitment.*

## Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Dukungan Supervisor Terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Komitmen Afektif

### **Abstrak**

Ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan niat turnover Dawley et al. (2010) dengan demikian, karyawan dengan dukungan organisasi yang tinggi memiliki sikap positif yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka dan akibatnya niat turnover mereka berkurang. Faktor lain yang mempengaruhi turnover intention adalah dukungan supervisor. Selain persepsi organisasi dan dukungan supervisor ada faktor lain yang juga mempengaruhi karyawan untuk turnover intention yaitu komitmen organisasi, tetapi peneliti lebih menfokuskan ke komitmen afektif karena menurut Allen and Meyer (1990) komitmen afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Dengan kata lain, komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (want). Selain itu, karyawan tersebut rela untuk melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan perusahaan.

**Keywords:** dukungan organisasi, dukungan supervisor, turnover intention, komitmen afektif.

## 1. Pendahuluan

Istilah generasi millennial memang sedang akrab terdengar. Istilah milenial pertama kali dicetuskan oleh William Strauss dan Neil dalam bukunya yang berjudul *Millennials Rising: The Next Great Generation* [1]. Mereka menciptakan istilah ini Tahun 1987, yaitu pada saat anak-anak yang lahir pada tahun 1982 masuk pra-sekolah. Saat itu media mulai menyebut sebagai kelompok yang terhubung ke milenium baru di saat lulus SMA di Tahun 2000. Pendapat lain menurut Elwood Carlson dalam bukunya yang berjudul *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom* [1] generasi milenial adalah mereka yang lahir dalam rentang Tahun 1983 sampai dengan Tahun 2001. Generasi milenial juga disebut sebagai generasi Y. Istilah ini mulai dikenal dan dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Bulan Agustus 1993.

Dalam studi empiris, telah ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan niat *turnover* Dawley *et al* [2] dengan demikian, karyawan dengan dukungan organisasi yang tinggi memiliki sikap positif yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka dan akibatnya niat *turnover* mereka berkurang. Sesuai dengan hasil penelitian ini, diharapkan dalam penelitian ini bahwa persepsi dukungan organisasi karyawan hotel memiliki efek negatif pada niat *turnover*. Menurut teori pertukaran sosial dan teori norma timbal-balik, jika karyawan memahami bahwa organisasi memenuhi kebutuhan mereka, maka niat *turnover* berkurang, dan emosi positif mereka untuk pekerjaan dan untuk organisasi mereka meningkat. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa konsep tertanam dalam pekerjaan yang terkait dengan mengapa karyawan tetap di organisasi mereka, juga terkait dengan niat *turnover* karyawan [3].

Kahumuza and Schlechter [4] juga mengemukakan hal yang sama bahwa komitmen afektif memediasi dukungan organisasi terhadap intensi *turnover*. Nichols *et al*. [5] telah mempelajari hubungan dukungan atasan, niat *turnover* dan komitmen afektif di antara pekerja layanan kesehatan. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa hubungan dukungan supervisor dan niat untuk *turnover* dimediasi oleh afektif komitmen. Berdasarkan dari hasil penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa afektif komitmen memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan dukungan supervisor terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena yang telah dibahas sebelumnya dan masih terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu, maka dari itu perlu untuk dilakukan penelitian yang lebih lanjut. *Research gap* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Research Gap**

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
<i>Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions</i>	Tuzun (2011)	Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
<i>The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention</i>	Birasnav (2012)	Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

## 2. Literatur Review

### 2.1. Pengertian Turnover Intention

Pergantian karyawan atau keluar masuknya dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi fenomena ini penting karena karyawan merupakan aset/modal yang dikelola sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Arti luas *turnover* adalah aliran para pegawai yang masuk dan keluar perusahaan. Mobley [6] seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan turnover sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan.

## 2.2. Dukungan Organisasi

Berdasarkan penelitian Eisenberger *et al.* [7], terdapat 3 bentuk umum dari perlakuan organisasi yang karyawan harapkan untuk diterima dari organisasi, yang terbukti dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan secara signifikan. Ketiga hal yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi tersebut adalah:

### a) Keadilan

Keadilan yang dimaksud, berhubungan dengan keadilan distribusi sumberdaya diantara karyawan. Keadilan terbagi dua menjadi aspek struktural dan aspek sosial. Aspek struktural didefinisikan sebagai peraturan dan kebijakan formal yang mempengaruhi karyawan. Contohnya, pemberitahuan sebelum diterapkannya suatu kebijakan, penerimaan informasi yang akurat, partisipasi pendapat karyawan. Sementara, aspek sosial dalam keadilan didefinisikan sebagai keadilan dari kualitas perlakuan interpersonal dalam pengalokasian sumber daya. Contohnya, memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat, menyediakan karyawan informasi tentang hasil yang diharapkan dari mereka.

### b) Dukungan atasan

Sama seperti karyawan membentuk persepsi umum mereka terkait penghargaan organisasi terhadap mereka, mereka juga mengembangkan pandangan umum terkait seberapa besar supervisor menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena karyawan sebagai agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Karyawan menilai atasan mereka berlaku menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap mereka sebagai indikasi dari dukungan organisasi.

### c) Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Praktik-praktik sumberdaya manusia yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, seharusnya berhubungan positif dengan dukungan organisasi. Praktik-praktik tersebut adalah: Pertama, pengakuan, pembayaran, dan promosi. Rewards yang menguntungkan terhadap karyawan, digunakan untuk mengkomunikasikan penilaian positif terhadap kontribusi karyawan. Kedua, *job security*, sebuah jaminan bahwa organisasi berharap untuk mempertahankan keanggotaan masa depan karyawan. Yang terakhir, *role stressors*. Penyebab stres yang mengacu pada situasi kebutuhan lingkungan yang tidak dapat diatasi karyawan. Seperti beban kerja berlebih, ambiguitas peran, konflik peran.

## 2.3. Dukungan Supervisor

Sama seperti karyawan membentuk persepsi global yang menyangkut penilaian mereka kepada organisasi, mereka mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana kepedulian supervisor tentang kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka dan secara umum mendukung mereka, merupakan definisi dari persepsi dukungan supervisor [7]. *Supervisor* sendiri adalah sebuah jabatan fungsional yang cukup unik dan berbeda. *Supervisor* dituntut untuk berinteraksi dengan wewenang serta tanggung jawabnya pada dua kelompok, yaitu pekerja sebagai bawahannya dan manajer sebagai atasannya

#### 2.4. Komitmen Afektif

Allen dan Meyer [8] mengungkapkan bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota. Hal ini diperkuat oleh Meyer *et al.* [9] bahwa komitmen afektif memberikan efek kuat secara langsung terhadap niat untuk keluar dari organisasi, apabila komitmen afektif tinggi, maka niat untuk keluar dari organisasi juga rendah. Menurut Rhoades *et al.* [10] karyawan yang berkomitmen secara efektif akan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi mereka bersama dengan keinginan yang lebih kuat untuk tetap bersama organisasi.

### 3. Metode

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan Kuantitatif, merupakan penelitian yang hasilnya akan dijabarkan atau direpresentasikan dalam bentuk angka-angka atau bilangan sebagai alat ukurnya. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat (Zikmund *et al.*, 2010). Dalam Penelitian ini dijelaskan hubungan sebab akibat antara variabel persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan supervisor, afektif komitmen, *turnover intention*.

#### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Lima Puluh Kota. Berdasarkan data dari Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Lima Puluh Kota

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yakni pegawai harian lepas (PHL) di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Lima Puluh Kota. Terdapat pegawai harian lepas (PHL) di kabupaten lima puluh Kota Tahun 2022.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1. Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intention

Robbins [11] dukungan organisasi yang dirasakan atau *Organizational Support* adalah tingkat di mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi dapat juga

dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Hubungan dukungan organizational dengan *turnover intention* mengacu pada pendapat Jayasundera *et al.* [12] hasil penelitiannya mengatakan bahwa dukungan organisasi untuk membantu mempertahankan karyawan, karena karyawan yang berbakat dan kompeten sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di atas yang lain. Studi ini mengkonfirmasi bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki dampak besar pada *turnover intention* karyawan.

Menurut Perryer *et al.* [13] manajer perlu menyadari bahwa persepsi karyawan tentang dukungan organisasi akan berdampak pada intensi *turnover*, dan karenanya menyesuaikan keputusan dan tindakan mereka, artinya disini apabila organisasi memberikan kesan yang positif atau dampak positif pada karyawan, otomatis karyawan tersebut memilih untuk bertahan disuatu perusahaan, Demikian sebaliknya apabila organisasi dirasakan memberikan kesan yang negatif pada karyawan, ini bisa menyebabkan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Ghosh *et al.* [14] yang mengatakan bahwa Pergantian karyawan bukanlah indikator yang sehat untuk bisnis apa pun. Penghentian karyawan yang berlebihan meningkatkan risiko kualitas layanan dan juga memengaruhi hubungan klien dan upaya pengembangan bisnis.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang kesatu yaitu:

**H1: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention***

#### 4.2. Pengaruh Dukungan Supervisor Terhadap *Turnover In tention*.

Berdasarkan pendapat dari Ghosh *et al.* [14] yang mengatakan bahwa pemimpin (manajer) harus memberikan dukungan emosional kepada karyawan untuk menurunkan tingkat kejenuhan. Karena itu perusahaan harus bekerja membangun hubungan atasan-bawahan yang kuat untuk mempertahankan talenta terbaik mereka.. Persepsi yang baik dari karyawan mengenai dukungan supervisor senantiasa menjaga loyalitas yang dimiliki karyawan (Gentry *et al.*, 2006). Persepsi dukungan supervisor yang tinggi dapat diartikan sebagai cara atasan atau supervisor untuk berkontribusi pada peran kepemimpinan dalam organisasi dan dengan demikian menunjukkan komitmen tinggi supervisor pada organisasi.

Pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap turnover adalah kesetiaan kepada supervisor akan mengarah pada komitmen terhadap organisasi karena atasan dianggap sebagai agen organisasi, dan niat karyawan loyal untuk tetap bersama organisasi [15]. Persepsi dukungan supervisor yang tinggi dapat diartikan sebagai cara atasan atau supervisor untuk berkontribusi pada peran kepemimpinan dalam organisasi dan dengan demikian menunjukkan komitmen tinggi superviosr pada organisasi. Untuk karyawan yang memegang komitmen afektif tinggi, memiliki atasan seperti itu akan meningkatkan kekompakan dan rasa dihargai sehingga karyawan akan tetap loyal dalam organisasi [16].

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris di atas, maka hipotesis yang ke dua yaitu :

**H2: Dukungan supervisor berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.**

#### 4.3. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap *Turnover Intention*.

Robbins dan Judge [17] komitmen afektif (*affective commitment*) perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya dan komitmen afektif adalah penentu penting dedikasi dan loyalitas karyawan kepada organisasi. Komitmen kerja memainkan peran penting dalam proses pergantian organisasi. Pemahaman yang lebih dalam tentang konstruk ini dapat membantu pengusaha dalam merancang strategi manajemen yang tepat untuk dapat mempengaruhi komitmen kerja. Karena karyawan yang merasakan ikatan emosional dengan organisasi juga cenderung lebih mengidentifikasi diri dengan itu dan menganggap diri mereka lebih seperti "bagian dari keluarga", niat mereka untuk keluar dari organisasi akibatnya rendah. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk pergi daripada karyawan yang memiliki komitmen yang relatif rendah [18].

Senada dengan pendapat dari perusahaan Perryer, *et al.* [13] komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Selain itu, karyawan tersebut rela untuk melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan perusahaan. Karyawan yang melihat manfaat atau hubungan pertukaran yang adil antara kontribusi mereka kepada organisasi dan penghargaan yang mereka terima akan mengalami komitmen afektif untuk organisasi mereka [18].

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris di atas, maka hipotesis yang ke tiga yaitu:

**H3: Komitmen afektif berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.**

#### 4.4. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif.

Menurut Caroline *et al.* (2007) pentingnya memberikan dukungan organisasi untuk merangsang komitmen afektif karyawan. Keadaan pengetahuan saat ini menunjukkan bahwa komitmen afektif ini diinginkan karena merupakan penentu signifikan kinerja dan kualitas hidup di tempat kerja. Untuk meningkatkan komitmen afektif, pengusaha harus akses ke berbagai cara memberikan dukungan kepada pekerja, termasuk program penilaian kinerja, sistem penghargaan, program pengembangan (mis. pelatihan, pelatihan), dan pengembangan karir.

Hubungan antara Persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif juga dapat dijelaskan dengan mengacu pada teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa pemeliharaan semua hubungan manusia didasarkan pada pertukaran sumber daya yang dinilai oleh individu yang berinteraksi satu sama lain. Dalam kasus hubungan antara POS dan komitmen afektif, akan tampak terutama aspek sosio-emosional dan simbolis dari pertukaran ini yang dimasukkan ke dalam pertimbangan (Shore *et al.*, 2006). Penelitian dari Ahmed, *et al.* (2015) mengasumsikan bahwa ketika karyawan didukung oleh organisasi dan menyediakan budaya untuk belajar secara terus-menerus, mereka menunjukkan lebih banyak ikatan emosional dengan organisasi mereka dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan budaya belajar memungkinkan mereka untuk lebih berkomitmen pada organisasi mereka. Teori pertukaran sosial Ahmed *et al.* (2015) juga mendukung gagasan itu bahwa ketika

karyawan merasakan sesuatu yang positif tentang organisasi mereka, mereka membalasnya dengan komitmen dan retensi.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris di atas, maka hipotesis yang keempat yaitu:

**H4: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif**

#### 4.5. Pengaruh Dukungan Supervisor Terhadap Komitmen Afektif

Gelderen and Bik [19] mengatakan bahwa dukungan atasan yang dirasakan juga merupakan anteseden dari komitmen afektif. Dengan demikian, dari perspektif pertukaran sosial ketika seorang karyawan menerima sesuatu dari organisasi (yaitu dukungan pengawas), bahwa karyawan lebih cenderung bekerja untuk organisasi, berinvestasi dalam kesejahteraan organisasi, menjadi lebih berkomitmen secara efektif.

Pemimpin melalui kepedulian dan rasa hormat yang mereka berikan kepada karyawan, memberikan iklim organisasi "positif", seperti dukungan sosial dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan; sebagai akibatnya, karyawan lebih mungkin mengalami peningkatan tingkat komitmen [10]. Dukungan pengawas yang dipersepsikan (PSS) menyinggung sejauh mana karyawan memandang bahwa atasan mereka peduli tentang mereka dan menghargai kontribusi mereka [7], ini merupakan indikator kualitas hubungan pertukaran antara karyawan dan supervisor. Ulasan yang relevan menunjukkan bahwa pengawas bertindak sebagai perwakilan organisasi, dengan menilai dan mengarahkan kinerja karyawan dan perilaku keseluruhan (sebagai akibatnya, indikasi perlakuan yang menguntungkan (yaitu dukungan supervisor) dapat dilihat sebagai alat yang dengannya organisasi mengomunikasikan dukungannya kepada karyawan dan dengan demikian dianggap oleh karyawan sebagai cerminan dari pandangan organisasi.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris di atas, maka hipotesis yang keempat yaitu:

**H5: dukungan supervisor berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif.**

#### 4.6. Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Turnover Intention*.

Eisenberger *et al.* [7] menemukan bahwa karyawan yang percaya bahwa organisasi mereka mendukung akan merasa berkewajiban untuk loyal kepada organisasi mereka, dan kewajiban merasa memelihara komitmen afektif. Mengingat hubungan yang diwariskan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif, ditambah dengan temuan-temuan yang mengatakan bahwa komitmen efektif mengurangi niat dan perilaku *turnover*, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif memainkan peran mediasi antara POS dan intensi turnover. Fazio, *et al.* [20] komitmen afektif memediasi hubungan negatif antara persepsi dukungan sosial dan niat berpindah. Artinya, peningkatan dukungan sosial yang dirasakan mengarah pada peningkatan komitmen afektif dan pengurangan dalam niat turnover.

Rhoades dan Eisenberger [10] menyoroti tiga proses psikologis yang mendasari konsekuensi POS: Pertama, atas dasar timbal balik, POS harus menghasilkan perasaan kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan untuk memenuhi tujuannya; kedua, kepedulian, persetujuan dan rasa hormat yang dikonotasikan

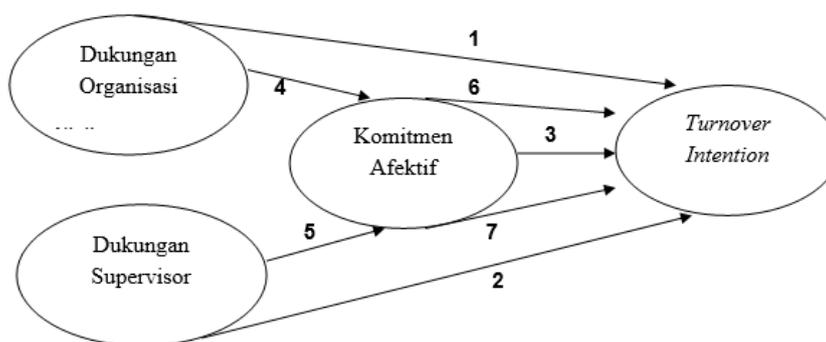
oleh POS harus memenuhi kebutuhan sosial-emosional, mengarahkan karyawan untuk menggabungkan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial mereka; dan ketiga, POS harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan kinerja. Pada gilirannya, proses ini harus mengarah pada hasil positif bagi karyawan (mis. Kepuasan kerja) dan organisasi (mis. Afektif komitmen). Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis yang keenam yaitu

**H6: Komitmen afektif memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.**

#### 4.7. Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Pengaruh Dukungan Supervisor Terhadap *Turnover Intention*.

Studi ini sekali lagi mendasari peran penting yang dimainkan manajer (sebagai pemimpin) dan manajer eksekutif (sebagai kepemimpinan organisasi) dalam memengaruhi niat bawahan untuk pergi. Hasilnya mengkonfirmasi pentingnya perasaan didukung dan mengkonfirmasi fakta bahwa ini persepsi memainkan peran penting dalam menangkal niat untuk berhenti. Jika individu tidak memiliki persepsi bahwa mereka didukung, terutama oleh para pemimpin dan rekan kerja mereka, mereka lebih cenderung memiliki *kognisi turnover*. Manajer atau supervisor perlu fokus untuk menciptakan persepsi dukungan yang positif di antara karyawan dan juga mendapatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Manajer perlu memberikan perhatian khusus untuk memperkuat komitmen afektif dan kepuasan kerja karena mereka memainkan peran positif penting dalam memediasi persepsi dukungan-niat untuk berhenti dari hubungan. Tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka dan komitmen terhadap organisasi seharusnya tidak hanya meningkatkan kinerja mereka secara positif, tetapi juga, tampaknya, bertentangan dengan niat yang mungkin mereka miliki untuk keluar dari organisasi [4].

## 5. Kesimpulan



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

Sumber : Data Diolah, (2022)

H1: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

H2: Dukungan supervisor berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

H3: Komitmen afektif berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

H4: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif.

H5: dukungan supervisor berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif.

- H6: Komitmen afektif memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap *turnover intention*.  
H7: Komitmen afektif memediasi pengaruh persepsi dukungan supervisor terhadap *turnover intention*.

## Referensi

- [1] Budiati, Indah et al. 2018. "Profil Generasi Milenial Indonesia." : 1–153. [www.freepik.com](http://www.freepik.com).
- Carnahan, Seth, Rajshree Agarwal, and Benjamin Campbell. 2010. "The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers." *Business* 589(October 2012): 1–43.
- [2] Dawley, David, Jeffery Houghton, and Neil Bucklew. 2010. "Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit." *Journal of Social Psychology* 150(3): 238–57.
- [3] Akgunduz, Yilmaz, and Firdevs Melis Cin. 2015. "Job Embeddedness as a Moderator of the Effect of Manager Trust and Distributive Justice on Turnover Intentions." *Anatolia* 26(4): 549–62.
- [4] Kahumuza, Juliet, and Anton F Schlechter. 2008. "Examining the Direct and Some Mediated Relationships between Perceived Support and Intention to Quit." *Management Dynamics* 17(3): 2–19. [http://search.proquest.com/docview/200189015?accountid=12217%5Cnhttp://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Examining+the+direct+and+some+mediated+r](http://search.proquest.com/docview/200189015?accountid=12217%5Cnhttp://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Examining+the+direct+and+some+mediated+r).
- [5] Nichols, Helen M., Jennifer E. Swanberg, and Charlotte Lyn Bright. 2016. "How Does Supervisor Support Influence Turnover Intent among Frontline Hospital Workers : The Mediating Role of Affective Commitment." *Health Care Manager* 35(3): 266–79.
- [6] Mobley, William H. 2011. "Unanswered Turnover." *Management*.
- [7] Eisenberger, Robert et al. 2002. "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention." *Journal of Applied Psychology* 87(3): 565–73.
- [8] N. Allen, and J. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1–18.
- [9] Meyer, John P., Thomas E. Becker, and Christian Vandenberghe. 2004. "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model." *Journal of Applied Psychology* 89(6): 991–1007.
- [10] Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, and Stephen Armeli. 2001. "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 86(5): 825–36.
- [11] Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. 2008. "Perilaku Organisasi Jilid II." *Salemba Empat*.
- [12] Jayasundera, J M A, J A S K Jayakody, and A K L Jayawardana. 2017. "Perceived Organizational Support and Turnover Intention of Generation Y Employees: The Role of Leader-Member Exchange." *Sri Lankan Journal of Management* 22(1): 1–36. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124431512&site=ehost-live>.

- [13] Perryer, Chris, Catherine Jordan, Ian Firms, and Antonio Travaglione. 2010. "Predicting Turnover Intentions: The Interactive Effects of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support." *Management Research Review* 33(9): 911–23.
- [14] Ghosh, Piyali, Geetika Goel, Tanusree Dutta, and Richa Singh. 2019. "Turnover Intention among Liquid Knowledge Workers: A Study of Indian Insurance Professionals." *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 12(2): 288–309.
- [15] Chen, Zhen Xiong, Anne S. Tsui, and Jiing Lih Farh. 2002. "Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(3): 339–56.
- [16] Shanock, Linda Rhoades, and Robert Eisenberger. 2006. "When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance." *Journal of Applied Psychology* 91(3): 689–95.
- [17] Robbins, S. y Judge, T. 2009. "Políticas y Prácticas de Recursos Humanos." In *Comportamiento Organizacional*.,.
- [18] Yousaf, Amna, Karin Sanders, and Qaisar Abbas. 2015. "Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intentions: A Happy Marriage?" *Personnel Review* 44(4): 470–91.
- [18] Addae, Helena M., K. Praveen Parboteeah, and Eryan E. Davis. 2006. "Organizational Commitment and Intentions to Quit: An Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago." *International Journal of Organizational Analysis* 14(3): 225–38.
- [19] Gelderen, Benjamin R., and Leonie W. Bik. 2016. "Affective Organizational Commitment, Work Engagement and Service Performance among Police Officers." *Policing* 39(1): 206–21.
- [20] Fazio, John, Baiyun Gong, Randi Sims, and Yuliya Yurova. 2017. "The Role of Affective Commitment in the Relationship between Social Support and Turnover Intention." *Management Decision* 55(3): 512–25.