

PENGARUH PEMODERASI GENDER DAN JENIS PEKERJAAN PADA HUBUNGAN ANTARA *ORGANIZATIONAL TENURE* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

THE EFFECT OF GENDER AND OCCUPATIONAL GROUP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TENURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Mellisa Claudia^{*)1} dan Hidajat Hendarsjah^{*)}

^{*)}Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami No.36 A, Pucangsawit, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57126, Indonesia

Abstract: *This research aims to find out the effect of organizational tenure on the organizational commitment of employees in the textile and garment industries. The implication of the article was useful to inspire managers in preparing strategies to increase organizational commitment and to develop the employees. This research used 129 samples from textile and garment's employee. Research methods that had been used are the regression test and the subgroup analysis. The result of the research was the affective, normative and continuance organizational commitment was not influenced by organizational tenure. White-collar occupational group, blue-collar occupational group, female gender, and male gender was not the moderation variable. The finding that we had is the organizational commitment was not influenced by organizational tenure, but the affective, normative and continuance organizational commitment was influenced by occupational group and gender.*

Keywords: *organizational tenure, affective commitment, normative commitment, continuance commitment, gender*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *organizational tenure* pada komitmen organisasional karyawan di Industri tekstil dan garmen. Penelitian ini bermanfaat untuk menginspirasi manajer dalam mempersiapkan strategi untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan mengembangkan karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan industri tekstil dan garmen dengan sampel sebanyak 129 orang. Metode penelitian menggunakan uji regresi dan analisis subgroup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional afektif, normatif, dan keberlanjutan tidak di pengaruhi oleh variabel *organizational tenure*. Variabel jenis pekerjaan kerah putih, jenis pekerjaan kerah biru, gender perempuan dan gender laki-laki bukan sebagai variabel pemoderasi. Temuan yang didapatkan adalah komitmen organisasional tidak dipengaruhi oleh variabel *organizational tenure*, tetapi komitmen organisasional afektif, normatif dan keberlanjutan dapat dipengaruhi oleh variabel jenis pekerjaan dan *gender*.

Kata kunci: *organizational tenure, komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan, gender*

¹ Corresponding author:
Email: melliscaudia77@student.uns.ac.id

PENDAHULUAN

Industri tekstil dan garmen di Indonesia diprediksi akan terus berkembang di masa mendatang (BPS, 2019). Menurut Kementerian Perindustrian Indonesia, sektor Industri tekstil dan garmen merupakan salah satu sektor yang diprioritaskan dalam perkembangan sumber daya manusianya (Kemenperin, 2017). Salah satu masalah yang dihadapi sumber daya manusia di Indonesia adalah masalah kuantitas dan kualitas (Shemi, 2019). Demi kelangsungan hidup organisasi, manajer memerlukan strategi yang tepat untuk menangani masalah sumber daya manusia tersebut.

Industri tekstil dan garmen merupakan industri yang padat karya, sehingga komitmen organisasional karyawan merupakan isu penting bagi kelangsungan hidup organisasi (Wulandary *et al.* 2017). Komitmen organisasional menjadi isu penting karena memiliki karyawan yang berkemampuan baik saja tidak cukup untuk memberikan benefit bagi organisasi, jika tidak dapat mempertahankan karyawan yang potensial tersebut untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama di organisasi (Colquitt *et al.* 2018). Komitmen organisasional adalah keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan (Colquitt *et al.* 2018). Karyawan yang berkomitmen bersedia menjadi bagian dalam organisasi, menerima nilai, visi, dan misi dalam organisasi (Luthans, 2011). Selain itu, komitmen organisasional bermanfaat untuk mendapatkan hasil kinerja karyawan yang terbaik bagi organisasi (Devece *et al.* 2016).

Komitmen organisasional terbagi dalam 3 jenis, yaitu afektif, normatif, dan keberlanjutan (Meyer dan Allen, 2002; Jaros, 2007). Komitmen afektif terjadi ketika karyawan berkomitmen dalam perusahaan karena ingin berada di perusahaan tersebut dan tertarik secara emosional untuk bekerja di perusahaan tersebut (Colquitt *et al.* 2018). Komitmen normatif merupakan komitmen karyawan karena sadar akan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dalam perusahaan (Çoğaltay, 2015). Komitmen keberlanjutan merupakan komitmen yang pragmatis, yang terjadi ketika karyawan sadar terhadap biaya yang akan dirasakannya saat harus keluar dari perusahaan (Çoğaltay, 2015).

Berdasarkan kajian literatur, salah satu anteseden komitmen organisasional yang perlu diperhatikan adalah *Organizational Tenure* (Konya, Matic, dan Pavlovic, 2016). *Organizational Tenure* adalah jangka waktu karyawan dari mulai awal masuk ke dalam perusahaan sampai dengan saat karyawan masih berada dalam perusahaan terkait (Ng dan Feldman, 2011). *Organizational Tenure* juga merupakan karakteristik penting untuk menilai perilaku dan sikap karyawan (Boyas, Wind, dan Ruiz, 2013).

Pengaruh *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional tidak lepas dari dukungan variabel lain. Menurut Messner (2017), pengaruh *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional berbeda menurut *gender* karyawan. Dalam hal ini peran *gender* sebagai variabel pemoderasi adalah penting dan patut untuk dipertimbangkan (Messner, 2017). Variabel pemoderasi *gender* dapat memperkuat hubungan positif antara pengaruh *Organizational Tenure* terhadap komitmen organisasional karyawan.

Variabel pemoderasi kedua, berdasarkan kajian literatur, adalah variabel kelompok pekerjaan. Kelompok pekerjaan dibagi menjadi kelompok pekerjaan kerah putih dan kerah biru (Cohen, 2007). Kelompok pekerjaan kerah putih merupakan kelompok pekerja yang bekerja menggunakan pemikiran untuk mengelola informasi (Anjum dan Parvez, 2013), sedangkan kelompok pekerja kerah biru adalah pekerja yang bekerja dengan kontak fisik dan struktural (Anjum dan Parvez, 2013). Variabel kelompok pekerjaan dipertimbangkan untuk menjadi variabel pemoderasi bagi *Organizational Tenure* dan komitmen organisasional karena berdasarkan penelitian Muttakin, Khan, dan Tanewski (2019), antara *Organizational Tenure* dan komitmen organisasional dengan level pekerjaan yang tinggi akan berhubungan secara positif.

Melihat dari isu yang telah dijabarkan dan mengacu kepada beberapa penelitian sebelumnya mengenai *Organizational Tenure*, *gender*, kelompok pekerjaan dan juga komitmen, artikel bertujuan mengetahui (1) Pengaruh *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional karyawan di industri tekstil dan garmen. (2) Pengaruh *gender* sebagai variabel pemoderasi antara hubungan *Organizational Tenure* dan komitmen organisasional. (3) Pengaruh jenis pekerjaan sebagai variabel pemoderasi antara hubungan *Organizational Tenure* dan komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan sebanyak 4373 karyawan. Sampel penelitian ini berjumlah 129 orang yang berasal dari 3 perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil dan garmen di Surakarta. Data yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengambilan data menggunakan kuisioner. Pengukuran variabel untuk *Organizational Tenure* sebagai variabel independen dibagi berdasarkan tiga kategori *trial stage* (≤ 4 tahun), *establishment stage* (5-8 tahun), dan *maintenance stage* (≥ 9 tahun) (Cohen, 1993). Pengukuran variabel untuk komitmen organisasional sebagai variabel dependen akan dibagi kedalam 3 kategori (Tabel 1) yaitu Afektif, Normatif, dan Keberlanjutan dengan masing-masing menggunakan 8 buah pertanyaan (Jaros, 2007) dan skala yang digunakan adalah 6 skala likert: (1) Sangat Setuju; (2) Setuju Sedikit; (3) Setuju; (4) Sedikit Tidak Setuju; (5) Tidak Setuju; (6) Sangat Tidak Setuju (Messner, 2017).

Pengukuran variabel untuk kelompok pekerjaan sebagai variabel pemoderasi akan dibagi berdasarkan dua kategori kelompok pekerjaan kerah putih dan kelompok pekerjaan kerah biru dengan menggunakan *dummy*, kelompok pekerjaan kerah putih = 0; kelompok pekerjaan kerah biru = 1. Pengukuran variabel *gender* akan dibagi berdasarkan teori skema *gender* yang akan dibagi berdasarkan dua kategori yaitu *gender* perempuan dan *gender* laki-laki. Menggunakan *dummy*, laki-laki = 0; perempuan = 1.

Uji reliabilitas dalam penelitian menggunakan *Cronbach Alpha* nilai minimum $> 0,6$. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Analisis regresi digunakan untuk menguji ketiga hipotesis yang diajukan. Analisis subgrup digunakan untuk menguji efek variabel pemoderasi pada hubungan antara variabel independen pada variabel dependen.

Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Komitmen Organisasional = $\beta_0 + \beta_1$ Jenis Pekerjaan + β_2 *Gender* + β_3 *Tenure* + β_4 (JenisKerja x *Tenure*) + β_5 (*Gender* x *Tenure*)

Hipotesis

Organizational Tenure dan Komitmen Organisasional

Menurut Cohen dan Hudecek (1993), *Organizational Tenure* merupakan salah satu anteseden penting dari komitmen organisasional. Berdasarkan perspektif *side-bet theory* (Becker, 1960; Cohen and Hudecek, 1993) dapat diasumsikan bahwa semakin lama *Organizational Tenure* karyawan maka komitmen organisasional akan semakin tinggi. Komitmen organisasional karyawan semakin kuat karena semakin lama *Organizational Tenure* maka keuntungan materi dan non materi yang didapat semakin banyak, sehingga karyawan sulit untuk memilih berpindah ke perusahaan lain (Cohen dan Hudecek, 1993). Sebaliknya, menurut Affum-Osei, Aqcuah, dan Acheampong (2015), semakin rendah *Organizational Tenure* maka komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi karena karyawan membutuhkan pengalaman kerja untuk membuka peluang kerja yang lain. Dengan demikian maka dapat diasumsikan bahwa: H1: *Organizational Tenure* memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasional.

Gender Sebagai Variabel Pemoderasi

Teori Identitas Sosial mengindikasikan bahwa *gender* perempuan akan lebih mengutamakan keluarganya saat bekerja (Peterson, 2004; Messner, 2017). Karyawan perempuan yang bekerja pada sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang lama akan lebih banyak mendapatkan benefit seperti tunjangan keluarga untuk anak dan melahirkan sehingga dapat diasumsikan bahwa karyawan perempuan akan memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi dari karyawan laki laki. (Kutaula *et al.* 2019). Menurut Messner (2017), karyawan perempuan dengan *Organizational Tenure* tinggi akan memiliki komitmen lebih tinggi dari karyawan laki-laki. Dengan demikian maka dapat diasumsikan bahwa: H2: Pengaruh positif *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional karyawan perempuan akan lebih kuat daripada karyawan laki-laki.

Jenis Pekerjaan Sebagai Variabel Pemoderasi

Teori Upper Echelon (Hambrick dan Mason, 1984; Xie, 2014). Xie (2014) mengindikasikan bahwa semakin lama karyawan kerah putih bekerja di perusahaan maka akan

memiliki komitmen organisasional yang semakin kuat. Lebih lanjut menurut Muttakin, Khan, dan Tanewski (2019) karyawan kerah putih dengan *Organizational Tenure* tinggi akan mendapatkan kemampuan dan kedudukan yang semakin kuat, sehingga karyawan kerah putih cenderung akan mempertahankan kedudukan dan reputasi yang telah dibangun selama bekerja di perusahaan (Muttakin *et al.* 2019). Oleh karena itu dapat diindikasikan bahwa karyawan kerah putih dengan *Organizational Tenure* yang tinggi akan memiliki komitmen organisasional yang juga tinggi. Dengan demikian maka dapat diasumsikan bahwa: H3: Pengaruh positif *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional karyawan kerah putih akan lebih kuat daripada karyawan kerah biru.

variabel pemoderasi jenis pekerjaan dan *gender*. Variabel pemoderasi *gender* dan jenis pekerjaan dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional.

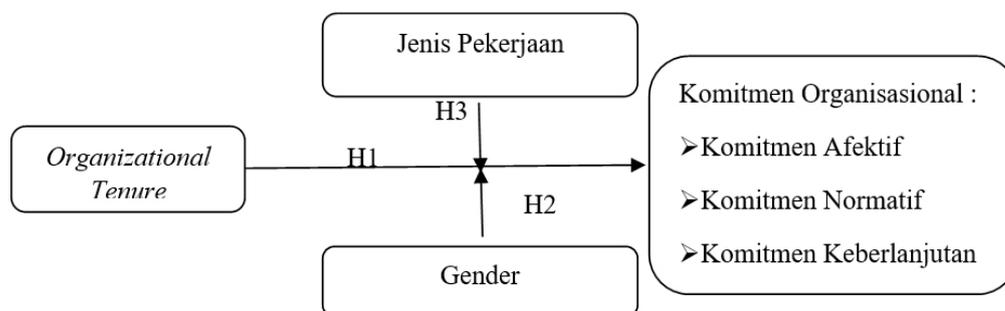
HASIL

Responden yang didapat berjumlah 129 orang dengan karakteristik seperti ditunjukkan pada Tabel 2. Karakteristik responden yang digunakan adalah *gender*, status pernikahan, *Organizational Tenure*, dan jenis pekerjaan. Karakteristik tersebut dianggap cukup karena fokus penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dari *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional dengan *gender* dan jenis pekerjaan sebagai variabel pemoderasi.

Gambar 1. menunjukkan pengaruh dari *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional dengan

Tabel 1. Contoh Indikator Penelitian

Komitmen	Indikator
Komitmen Afektif	Saya menikmati perbincangan mengenai perusahaan saya dengan orang lain di luar perusahaan saya
	Saya berpikir akan mudah tertarik dengan perusahaan lain seperti yang saya rasakan di perusahaan yang sekarang
	Saya tidak merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan saya
Komitmen Normatif	Saya merasa sekarang ini banyak orang yang berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan yang lain
	Saya mempercayai bahwa kesetiaan pada perusahaan itu penting
	Saya telah dididik untuk percaya pada nilai kesetiaan yang terletak pada satu perusahaan
Komitmen Keberlanjutan	Hidup saya akan banyak mengalami masalah jika saya keluar dari perusahaan ini sekarang
	Akan sangat merugikan jika saya keluar dari perusahaan saat ini
	Salah satu konsekuensi yang saya hadapi saat keluar dari perusahaan adalah kesulitan untuk mencari perusahaan lain



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Hasil uji validitas instrumen dengan menggunakan analisis faktor (Tabel 3) menunjukkan bahwa, sebagian item instrumen tidak dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut karena adanya *cross-loading*. *Cross-Loading* terjadi saat item memiliki lebih dari satu loadings yang signifikan (Hair *et al.* 2013).

Hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan perspektif nilai minimum *Cronbach Alpha* 0,6 (Tabel 4), menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional afektif reliabel (*Cronbach Alpha* = 0,834; $p > 0,6$). Hasil uji reliabilitas variabel komitmen organisasional normatif reliabel (*Cronbach Alpha* = 0,6; $p > 0,6$). Hasil uji reliabilitas variabel komitmen organisasional keberlanjutan adalah reliabel (*Cronbach Alpha* = 0,721; $p > 0,6$).

Uji Hipotesis pertama (Tabel 5) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif *Organizational Tenure* terhadap komitmen organisasional afektif (Sig = 0,121; $p < 0,05$). Hasil uji menunjukkan bahwa *Organizational Tenure* tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional normatif (Sig = 0,101; $p < 0,05$). Hasil uji menunjukkan bahwa *Organizational Tenure* tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional keberlanjutan (Sig = 0,976; $p < 0,05$). Sehingga Hipotesis pertama ditolak.

Side-bet theory (Becker, 1960; Cohen dan Hudecek, 1993) mengimplikasi bahwa semakin lama karyawan bekerja pada sebuah perusahaan maka karyawan akan mendapatkan keuntungan baik materi maupun non materi. Keuntungan yang didapat oleh karyawan tersebut memang membuat mereka lebih berkomitmen pada perusahaan berdasarkan perspektif *Side-bet theory*, namun dengan karyawan mendapatkan keuntungan tersebut maka pengalaman kerja mereka juga semakin tinggi dan peluang kerja juga semakin banyak, sehingga karyawan dapat berpindah ke perusahaan lain (Cohen dan Hudecek, 1993).

Side-bet theory (Becker, 1960; Cohen dan Hudecek, 1993) juga mengindikasikan adanya kemungkinan bagi karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan menjadi lebih berkomitmen karena ingin memperkaya pengalaman mereka bekerja untuk membuka alternatif peluang kerja lainnya di luar perusahaan. Pendapat terakhir tersebut sejalan dengan Cohen dan Hudecek (1993) yang mengimplikasi bahwa *Organizational Tenure* tinggi maupun rendah tidak memiliki pengaruh signifikan pada komitmen karyawan pada sebuah

organisasi jika tidak dipengaruhi oleh hal lain seperti pengalaman kerja dan juga alternatif kerja lain di luar perusahaan. Teori tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini bahwa *Organizational Tenure* tidak memiliki pengaruh pada komitmen organisasional baik afektif, normatif, maupun keberlanjutan (Tabel 5).

Hasil regresi (Tabel 6) menunjukkan variabel *gender* bukan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan pengaruh *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional afektif (Sig = 0,355; $p < 0,05$), normatif (Sig = 0,394; $p < 0,05$), dan keberlanjutan (Sig = 0,170; $p < 0,05$). Hasil regresi (Tabel 6) juga menunjukkan variabel jenis pekerjaan juga bukan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan pengaruh *Organizational Tenure* pada komitmen organisasional afektif (Sig = 0,000; $p < 0,05$), normatif (Sig = 0,074; $p < 0,05$), dan keberlanjutan (Sig = 0,001; $p < 0,05$).

Tabel 2. Karakteristik responden

Data Responden	Persentase	
<i>Gender</i>	Laki-Laki	49%
	Perempuan	51%
Status Pernikahan	Sudah Menikah	72%
	Belum Menikah	28%
<i>Organizational Tenure</i>	<i>Trial Stage</i>	26%
	<i>Establishment Stage</i>	23%
	<i>Maintenance Stage</i>	51%
Jenis Pekerjaan	Kerah Biru	50,4%
	Kerah Putih	49,6%

Tabel 3. Hasil uji faktor analisis

	<i>Rotated Component Matrixa</i>		
	<i>Component</i>		
	1	2	3
A2	0,636		
A4	0,683		
A5	0,872		
A6	0,903		
A8	0,796		
N1			0,587
N4			0,799
N6			0,777
C3		0,797	
C4		0,673	
C7		0,774	
C8		0,664	

Tabel 4. Hasil uji reliabilitas

	Cronbach's Alpha
Komitmen Afektif	0,834
Komitmen Normatif	0,6
Komitmen Keberlanjutan	0,721

Tabel 5. Uji regresi *organizational tenure* pada komitmen organisasional

	Coefficients ^a		Variabel Dependen
	Standardized	Sig.	
	β		
<i>Organizational Tenure</i>	-0,137	0,121	Komitmen Afektif
	-0,145	0,101	Komitmen Normatif
	0,003	0,976	Komitmen Keberlanjutan

Penelitian ini ternyata menunjukkan temuan yang lain (Tabel 6). Temuan pertama adalah jenis pekerjaan berpengaruh negatif pada komitmen organisasional normatif (Tabel 6). Menurut Gottschalck et al. (2019), karyawan kerah biru cenderung memiliki pendidikan yang lebih rendah daripada karyawan kerah putih sehingga untuk mengembangkan karyawan kerah biru, perusahaan akan lebih banyak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan tersebut guna meningkatkan keterampilan karyawan kerah biru sesuai dengan nilai perusahaan. Jika melihat pada teori komitmen organisasional (Meyer, Allen, dan Smith, 1993), karyawan kerah biru akan lebih cenderung bertahan dan memiliki komitmen normatif pada perusahaan karena telah mendapatkan keuntungan non materi berupa keterampilan yang telah di latih oleh perusahaan. Karyawan kerah biru menggunakan keterampilannya untuk bekerja dan loyal pada perusahaan tempat karyawan bekerja.

Temuan kedua adalah *gender* dapat berpengaruh positif pada komitmen organisasional keberlanjutan (Tabel 6). Komitmen organisasional keberlanjutan timbul karena saat karyawan berpindah ke perusahaan lain maka keuntungan yang karyawan dapat saat bekerja diperusahaan saat ini akan hilang (Jaros, 2007). *Side-bet theory* (Becker, 1960; Cohen dan Hudecek, 1993), mengindikasikan bahwa karyawan tidak akan mendapatkan keuntungan lagi dari perusahaan saat berpindah ke perusahaan lain (Cohen and Hudecek,

1993). Perempuan yang bekerja di satu perusahaan mendapatkan lebih banyak benefit dari kontrak kerja yang diberikan perusahaan seperti tunjangan keluarga untuk anak dan melahirkan. Jika karyawan perempuan berpindah ke perusahaan lain, maka belum tentu akan mendapatkan benefit yang sama dengan yang karyawan dapat saat ini. (Kutaula et al. 2019). Keuntungan yang didapat tersebut dapat menyebabkan karyawan lebih berkomitmen organisasional pada perusahaan.

Temuan ketiga adalah bahwa *Organizational Tenure* menjadi variabel pemoderasi hubungan antara variabel jenis pekerjaan pada komitmen organisasional afektif. Hasil analisis subgrup menunjukkan bahwa semakin tinggi *Organizational Tenure* maka akan meningkatkan pengaruh negatif pada hubungan pengaruh jenis pekerjaan pada komitmen organisasional afektif (Tabel 7). Efek moderasi *Organizational Tenure* lebih besar pada kelompok pekerjaan kerah putih dibandingkan dengan kelompok pekerjaan kerah biru. Temuan ini selaras dengan teori kontrak psikologikal yang menyebutkan bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja dalam sebuah perusahaan maka akan mendapatkan keuntungan non materi seperti rasa aman dan dukungan dari tim dan atasan dalam bekerja yang membentuk hubungan emosional baik sesama karyawan maupun perusahaan (Rousseau, 1990; Taylor et al. 1996). Jika kondisi kontrak psikologikal terpenuhi maka karyawan akan menjadi loyal terhadap perusahaan namun jika tidak maka karyawan akan merasa ragu dan timbul tidak suka pada perusahaan sehingga menimbulkan efek negatif bagi komitmen afektif pada perusahaan (Guzzo et al. 1994; Taylor et al. 1996).

Menurut Gottschalck, Guenther, dan Kellermanns (2019) jenis pekerjaan kerah putih maupun kerah biru memiliki motif masing-masing untuk bertahan atau berhenti pada sebuah perusahaan. Karyawan kerah putih yang telah memiliki pengalaman dan keuntungan selama ia bekerja akan memiliki nilai profesional yang bertolak belakang dengan komitmen organisasional (Cohen, 2007). Keuntungan yang didapat karyawan kerah putih tersebut menyebabkan karyawan kerah putih akan lebih banyak memiliki tuntutan terhadap nilai dan standar kerja profesional yang lebih tinggi sehingga karyawan kerah putih akan memiliki komitmen organisasional lebih rendah dibanding karyawan kerah biru (Cohen, 2007).

Tabel 6. Uji regresi untuk moderasi

	Coefficients ^a		Variabel Dependen
	Standardized	Sig.	
	β		
<i>Organizational Tenure</i>	0,113	0,125	Komitmen Afektif
<i>Gender</i>	0,041	0,539	
Jenis Pekerjaan	-0,252	0,013	
<i>Gender X Tenure</i>	-0,061	0,355	
Jenis Pekerjaan X <i>Tenure</i>	0,520	0,000	
<i>Organizational Tenure</i>	0,029	0,749	Komitmen Normatif
<i>Gender</i>	-0,111	0,169	
Jenis Pekerjaan	-0,287	0,021	
<i>Gender X Tenure</i>	0,068	0,394	
Jenis Pekerjaan X <i>Tenure</i>	0,207	0,074	
<i>Organizational Tenure</i>	0,059	0,519	Komitmen Keberlanjutan
<i>Gender</i>	0,313	0,000	
Jenis Pekerjaan	0,176	0,165	
<i>Gender X Tenure</i>	-0,114	0,170	
Jenis Pekerjaan X <i>Tenure</i>	0,393	0,001	

Tabel 7. Hasil analisis subgrup

	Coefficients ^a		<i>Organizational Tenure</i>	Variabel Dependen
	Standardized	Sig.		
	β			
Jenis Pekerjaan	-0,525	0,000	<i>Tenure</i> Tinggi (<i>Z score</i> ≥ 0)	Komitmen Afektif
	-0,343	0,004	<i>Tenure</i> Rendah (<i>Z score</i> < 0)	

Implikasi Manajerial

Pentingnya komitmen organisasional perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik demi kelangsungan hidup perusahaan di bidang industri tekstil dan garmen di Surakarta. Hasil yang ditunjukkan dari sampel penelitian ini mengindikasikan bahwa baik dengan *Organizational Tenure* yang tinggi maupun rendah, karyawan di Industri tekstil dan garmen Surakarta memiliki komitmen organisasional pada perusahaan yang tidak jauh berbeda. Berdasarkan temuan penelitian dalam upaya pengelolaan komitmen organisasional karyawan di Industri tekstil dan garmen, perusahaan dapat memperhatikan jenis pekerjaan dan *gender* karyawan untuk masing-masing jenis komitmen organisasional yang ada. Komitmen organisasional afektif karyawan industri tekstil dan garmen dapat dikelola sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan. Hasil penelitian dan teori yang telah dijabarkan mengindikasikan bahwa karyawan industri tekstil dan

garmen dapat memiliki komitmen organisasional afektif yang baik selama hubungannya dengan atasan maupun bawahannya sesuai dengan ekspektasi yang karyawan harapkan. Komitmen organisasional normatif karyawan industri tekstil dan garmen dapat dipengaruhi oleh jenis pekerjaan karyawan. Dalam upaya mempertahankan karyawan, perusahaan dapat mengambil tindakan berdasarkan jenis pekerjaan karyawannya. Pada karyawan dengan jenis pekerjaan kerah biru perusahaan dapat memberikan pelatihan maupun penghargaan. Sedangkan untuk jenis pekerjaan kerah putih perusahaan dapat memberikan hadiah atau pendapatan sesuai dengan pencapaiannya. Komitmen organisasional keberlanjutan karyawan industri tekstil dan garmen dapat dipengaruhi oleh *gender* karyawan. Dalam hal ini, perusahaan dapat memberikan perhatian yang berbeda dalam mengelola komitmen karyawan perempuan dan laki-laki. Perusahaan dapat memberikan berbagai macam keuntungan bagi kesejahteraan karyawannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel *Organizational Tenure* karyawan di Industri tekstil dan garmen tidak mempengaruhi komitmen organisasional afektif, normatif, dan keberlanjutan. Hasil penelitian yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan bahwa baik karyawan dengan *Organizational Tenure* rendah maupun tinggi, tidak mempengaruhi komitmen organisasional pada organisasinya. Berdasarkan teori sebelumnya variabel *Organizational Tenure* mungkin dapat mempengaruhi komitmen organisasional jika didukung dengan variabel lain seperti pengalaman kerja dan peluang alternatif kerja. Temuan yang didapat pada penelitian ini memperlihatkan bahwa karyawan di Industri tekstil dan garmen dengan jenis pekerjaan kerah putih akan memiliki komitmen organisasional afektif yang lebih rendah seiring dengan semakin lama *Organizational Tenure* di perusahaan tersebut. Temuan yang lain adalah bahwa karyawan di Industri tekstil dan garmen dengan jenis pekerjaan kerah biru akan lebih cenderung memiliki komitmen normatif yang lebih pada perusahaan karena telah mendapatkan keuntungan non materi berupa keterampilan dan keahlian yang telah di latih oleh perusahaan. Temuan selanjutnya yang didapat adalah bahwa karyawan perempuan di Industri tekstil dan garmen akan cenderung memiliki komitmen keberlanjutan yang lebih tinggi dari karyawan laki-laki. Hal tersebut disebabkan karena mendapatkan lebih banyak benefit dari perusahaan seperti tunjangan keluarga untuk anak dan melahirkan sehingga menyebabkan karyawan perempuan susah untuk berpindah ke perusahaan lain.

Saran

Komitmen organisasional masih menjadi isu penting dalam tata kelola karyawan di perusahaan padat karya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji berbagai variabel antededen serta faktor kontekstual lain yang belum dapat diuji pada penelitian ini dikarenakan keterbatasan penulis. Pandemi yang terjadi pada tahun terakhir juga dapat memperkaya bahan penelitian selanjutnya, mengingat dampak dari pandemi tahun 2020 hampir menyeluruh diseluruh aspek ekonomi Indonesia terutama pemutusan hubungan kerja yang terjadi di beberapa Industri tekstil dan garmen. Penelitian selanjutnya juga dapat diuji untuk objek penelitian dibidang yang lain seperti rumah sakit dan industri padat karya lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeel Anjum M, Parvez A. 2013. Counterproductive behavior at work: a comparison of blue collar and white collar workers. *Journal of Commercial, Social, and Science* 7: 417–434.
- Affum-Osei E, Acquaaah E, Acheampong P. 2015. Relationship between organisational commitment and demographic variables: evidence from a commercial bank in Ghana. *Journal of Industrial Management Business* 5: 769–778.
- Badan Pusat Statistik. 2019. *Keadaan Pekerja di Indonesia Februari 2019*. Jakarta: BPS-Statistics Indonesia.
- Boyas JF, Wind LH, Ruiz E. 2013. *Organizational Tenure* among child welfare workers, burnout, stress, and intent to leave: Does employment-based social capital make a difference? *Children and Youth Services Review* 35: 1657–1669.
- Çoğaltay N. 2015. Organizational commitment of teachers: a meta-analysis study for the effect of gender and marital status in Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practices* 15: 911–924.
- Cohen A. 1993. Basic and applied social psychology age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology* 14: 143–159.
- Cohen A. 2007. Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: a review of the literature and suggestions for a future research agenda. *ITB Forschungsbericht* 26: 1–28.
- Cohen A, Hudecek N. 1993. Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: a meta-analysis. *The Academy of Management Journal* 18: 188–213.
- Colquitt JA, Lepine JA, Wesson MJ. 2018. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, 6th ed.*, New York: McGraw-Hill Education.
- Devece C, Palacios Marqués D, Pilar Alguacil M. 2016. Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research* 69 (5): 1857–1861.
- Fred Luthans. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach, 12th ed.* New York: McGraw-Hill.
- Gottschalck N, Guenther C, Kellermanns F. 2019. For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions

- of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*: 1–13.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. 2013. *Multivariate Data Analysis, Always learning*. Pearson Education Limited: US.
- Jaros S. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement The Icfai. *Journal of Organizational Behavior* 6 (4): 1–25.
- Kemenperin. 2017. Dongkrak Daya Saing Industri TPT, Kemenperin Pasok SDM Kompeten. <https://www.kemenperin.go.id>. [16 Mar 2021]
- Konya V, Matic D, Pavlovic J. 2016. The Influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment. *Acta Polytech. Hungarica* 14: 119–138.
- Kutaula S, Gillani A, Budhwar PS. 2019. An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 30 (4): 100707
- Messner W. 2017. The role of *gender* in building organisational commitment in India's services sourcing industry. *IIMB Management Review* 29: 188–202.
- Meyer JP, Allen NJ, Smith CA. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78: 538–551.
- Muttakin MB, Khan A, Tanewski G. 2019. CFO tenure, CFO board membership and accounting conservatism. *Journal of Contemporary Accounting and Economics* 15 (3): 100165.
- Ng TWH, Feldman DC. 2011. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behavior* 79: 528–537.
- Shemi H. 2019. Pak Jokowi, Ini Nih 4 Permasalahan Pembangunan SDM di Indonesia. <https://www.idntimes.com>. [16 Mar 2021]
- Taylor M, Audia G, Gupta A. 1996. The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover. *INFORMS* 7(6): 632-648.
- Wulandary T, Syamsun M, Dirjosuparto S. 2017. Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi PT Krakatau Steel Tbk. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3: 196–207.
- Xie Q. 2014. CEO tenure and ownership mode choice of Chinese firms: The moderating roles of managerial discretion. *International Business Review* 23: 910–919