



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
TERHADAP INTENSI KELUAR DENGAN KOMITMEN  
KEORGANISASIAN SEBAGAI VARIABEL ANTARA  
(STUDI PADA KANTOR PUSAT PT BANK X)**

TESIS

**NIEKE HEDIYANTI  
NPM. 0906589242**

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
JAKARTA  
JUNI 2011



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
TERHADAP INTENSI KELUAR DENGAN KOMITMEN  
KEORGANISASIAN SEBAGAI VARIABEL ANTARA  
(STUDI PADA KANTOR PUSAT PT BANK X)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi

**NIEKE HEDIYANTI  
NPM. 0906589242**

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI & PENGEMBANGAN SDM  
JAKARTA  
JUNI 2011

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Thesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : NIEKE HEDIYANTI

NPM : 0906589242

Tanda Tangan :



Tanggal : 15 Juni 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : NIEKE HEDIYANTI  
NPM : 0906589242  
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi  
Kekhususan Administrasi & Pengembangan SDM  
Judul Thesis : Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar  
Dengan Komitmen Keorganisasian Sebagai Variabel  
Antara (Studi pada Kantor Pusat PT Bank X)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) pada Program Studi Pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc., Sc.  
Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.  
Penguji : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA.  
Sekretaris Sidang : Lina Miftahul Jannah, S.Sos., M.Si.

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 15 Juni 2011



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Pada kesempatan yang baik ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik:

1. Bapak Drs. Pantius D. Soeling, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu saya menyelesaikan tesis ini;
2. PT Bank X yang telah memberikan izin penelitian dan memperoleh data-data yang diperlukan;
3. Para staf pegawai di Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, mbak Elly, mas Deny, mbak Ninik, mbak Ana, mas Pri, pak Mus dan para staf lain yang telah banyak membantu sejak masa perkuliahan sampai dengan penyusunan tugas akhir;
4. Keluarga di rumah; ibu saya Dra. Popon Herawati, MM. M.Si, yang selalu mendoakan saya; suami tercinta Ir. Endy Arif Budyanto, MM, yang senantiasa memberikan semangat, dukungan dan inspirasi bagi saya; anak-anak tersayang Dhanendra Farazandy Budyanto (Dhani) dan Deitra Falishara Budyanto (Dita) yang selalu menjadi cahaya dan memberikan arti dalam kehidupan saya;
5. Bapak Erwin Yuniawan, yang telah membantu dalam memberikan pemahaman mengenai statistik dan pengolahan data penelitian;

6. Teman-teman di Program Pascasarjana Ilmu Administrasi kekhususan Administrasi dan Pengembangan SDM – Fisip UI Angkatan 14, yang senantiasa bekerja sama dan saling mendukung dalam suka dan duka selama menjalani masa perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir;
7. Teman-teman di kantor, yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan dan dukungan bagi saya dalam menyelesaikan tesis;
8. Serta teman-teman dan pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada saya. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 15 Juni 2011

**Nieke Hedyanti**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NIEKE HEDIYANTI  
NPM : 0906589242  
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi  
Kekhususan Administrasi & Pengembangan SDM  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Intensi Keluar Dengan Komitmen Keorganisasian Sebagai Variabel Antara (Studi pada Kantor Pusat PT Bank X)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 15 Juni 2011

Yang menyatakan



(Nieke Hedyanti)

## ABSTRAK

Nama : NIEKE HEDIYANTI  
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi  
Kekhususan Administrasi & Pengembangan SDM  
Judul : Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap  
Intensi Keluar Dengan Komitmen Keorganisasian  
Sebagai Variabel Perantara (Studi pada Kantor Pusat PT  
Bank X)

Penelitian ini membahas mengenai keterkaitan antara pengelolaan sumber daya manusia (SDM), komitmen keorganisasian dan intensi pegawai untuk keluar organisasi pada pegawai Kantor Pusat PT Bank X di Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data secara primer melalui kuesioner. Tujuan dari penelitian ini adalah membuktikan pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar organisasi; komitmen keorganisasian memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar organisasi; pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian; dan pengelolaan SDM memiliki pengaruh terhadap intensi keluar dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.

Kata kunci:  
Pengelolaan Sumber Daya Manusia, komitmen keorganisasian, intensi keluar organisasi

## ABSTRACT

Name : NIEKE HEDIYANTI  
Program : Administrative Science  
Title : The influence of Human Resource Management on  
Turnover Intention with Organizational Commitment as a  
Mediating Variable (Study at PT Bank X's Headquarter)

This study discusses the linkages between human resource management, organizational commitment and employee turnover intention at headquarter of PT Bank X in Jakarta. This study uses a quantitative approach with the primary data collection technique through a questionnaire. The purpose of this study is to prove the influence of human resource management on turnover intention with organizational commitment as a mediating variables.

Results of the study showed that human resource management has a significant influence on turnover intention, organizational commitment has a significant influence on turnover intention, human resource management has a significant influence on organizational commitment, and human resource management have an influence on turnover intention with organizational commitment as a mediating variable.

Key words:

Human resource management, organizational commitment, turnover intention

## DAFTAR ISI

|                                                                                  |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....                                                              | i    |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....                                            | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                                                         | iii  |
| KATA PENGANTAR .....                                                             | iv   |
| HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....                                 | vi   |
| ABSTRAK .....                                                                    | vii  |
| DAFTAR ISI .....                                                                 | ix   |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                              | xii  |
| DAFTAR TABEL .....                                                               | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                                            | xvi  |
| <br>                                                                             |      |
| 1. PENDAHULUAN .....                                                             | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                                         | 1    |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                                                      | 9    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                                      | 10   |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                                                     | 11   |
| 1.5 Sistematika Penulisan .....                                                  | 11   |
| <br>                                                                             |      |
| 2. TINJAUAN PUSTAKA .....                                                        | 13   |
| 1.1 Intensi Keluar Dari Organisasi .....                                         | 13   |
| 1.2 Komitmen Keorganisasian .....                                                | 15   |
| 1.2.1 Model 3 Komponen Allen & Meyer .....                                       | 17   |
| 1.2.1.1 Komitmen Affective .....                                                 | 18   |
| 1.2.1.2 Komitmen Continuance .....                                               | 18   |
| 1.2.1.3 Komitmen Normative .....                                                 | 19   |
| 1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen<br>Keorganisasian .....           | 20   |
| 1.2.3 Faktor-Faktor Yang Dapat Dipengaruhi Oleh Komitmen<br>Keorganisasian ..... | 21   |
| 1.3 Pengelolaan SDM .....                                                        | 21   |
| 1.3.1 Tujuan Pengelolaan SDM .....                                               | 22   |
| 1.3.2 Praktik Pengelolaan SDM .....                                              | 23   |
| 1.3.2.1 Pengelolaan Kinerja .....                                                | 25   |
| 1.3.2.2 Pengembangan Karir .....                                                 | 26   |
| 1.3.2.3 Pelatihan .....                                                          | 27   |
| 1.3.2.4 Kompensasi .....                                                         | 29   |
| 1.4 Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....                                         | 31   |

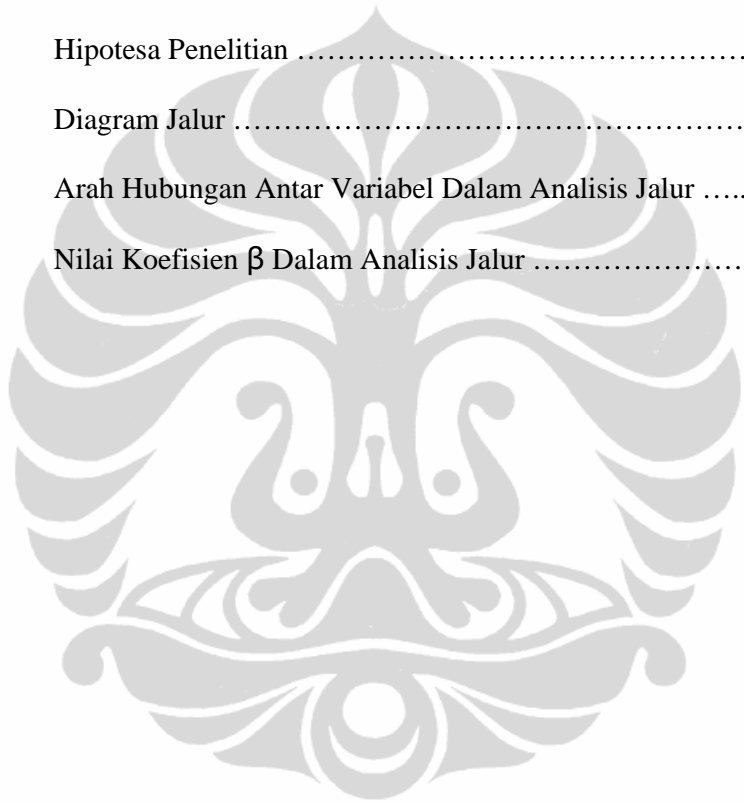
|       |                                                                               |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5   | Keterkaitan Pengelolaan SDM, Intensi Keluar Dan Komitmen Keorganisasian ..... | 32 |
| 1.5.1 | Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....             | 32 |
| 1.5.2 | Pengaruh Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....     | 32 |
| 1.5.3 | Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Komitmen Keorganisasian .....               | 34 |
| 1.6   | Model Konseptual Penelitian .....                                             | 35 |
| 1.7   | Operasionalisasi Konsep .....                                                 | 36 |
| 1.7.1 | Variabel 1: Intensi Keluar Organisasi .....                                   | 36 |
| 1.7.2 | Variabel 2: Komitmen Keorganisasian .....                                     | 37 |
| 1.7.3 | Variabel 3: Pengelolaan SDM .....                                             | 37 |
| 1.8   | Hipotesa Penelitian .....                                                     | 38 |
| 3.    | METODE PENELITIAN .....                                                       | 40 |
| 3.1   | Pendekatan Penelitian .....                                                   | 40 |
| 3.2   | Disain Penelitian .....                                                       | 40 |
| 3.3   | Populasi & Sampel Penelitian .....                                            | 41 |
| 3.3.1 | Populasi .....                                                                | 41 |
| 3.3.2 | Sampel .....                                                                  | 43 |
| 3.4   | Teknik Pengumpulan Data .....                                                 | 44 |
| 3.4.1 | Kuesioner Intensi Keluar Organisasi .....                                     | 45 |
| 3.4.2 | Kuesioner Komitmen Keorganisasian .....                                       | 46 |
| 3.4.3 | Kuesioner Pengelolaan SDM .....                                               | 50 |
| 3.5   | Validitas & Reliabilitas Alat Ukur .....                                      | 53 |
| 3.5.1 | Validitas .....                                                               | 54 |
| 3.5.2 | Reliabilitas .....                                                            | 55 |
| 3.6   | Teknik Analisis Data .....                                                    | 56 |
| 3.6.1 | Statistik Deskriptif .....                                                    | 56 |
| 3.6.2 | Analisis Regresi .....                                                        | 56 |
| 3.6.3 | Analisis Jalur / Path Analysis .....                                          | 57 |
| 3.7   | Keterbatasan penelitian .....                                                 | 59 |
| 4.    | HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN .....                                           | 60 |
| 4.1   | Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen Penelitian .....                       | 60 |
| 4.1.1 | Hasil Uji Validitas Kuesioner Intensi Keluar Organisasi .....                 | 60 |
| 4.1.2 | Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Keorganisasian .....                   | 61 |

|       |                                                                                                          |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.3 | Hasil Uji Validitas Kuesioner Pengelolaan SDM .....                                                      | 64  |
| 4.1.4 | Hasil Uji Reliabilitas .....                                                                             | 67  |
| 4.2   | Gambaran Umum Responden Penelitian .....                                                                 | 69  |
| 4.2.1 | Penyebaran Responden Berdasarkan Gender/ Jenis Kelamin .....                                             | 69  |
| 4.2.2 | Penyebaran Responden Berdasarkan Usia .....                                                              | 70  |
| 4.2.3 | Penyebaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                                                | 70  |
| 4.2.4 | Penyebaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....                                                 | 71  |
| 4.2.5 | Penyebaran Responden Berdasarkan Masa Kerja di PT Bank X .....                                           | 72  |
| 4.3   | Deskripsi Variabel Penelitian Berdasarkan Jawaban Responden .....                                        | 72  |
| 4.3.1 | Variabel Intensi Keluar Organisasi .....                                                                 | 74  |
| 4.3.2 | Variabel Komitmen Keorganisasian .....                                                                   | 76  |
| 4.3.3 | Variabel Pengelolaan SDM .....                                                                           | 79  |
| 4.3.4 | Tabulasi Silang Jawaban Rseponden Pada Kuesioner Intensi Keluar Organisasi Dengan Variabel Kontrol ..... | 83  |
| 4.4   | Uji Korelasi .....                                                                                       | 86  |
| 4.5   | Analisis Regresi .....                                                                                   | 87  |
| 4.5.1 | Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                                                                    | 88  |
| 4.5.2 | Uji F .....                                                                                              | 91  |
| 4.6   | Analisis Jalur .....                                                                                     | 95  |
| 4.7   | Pembahasan .....                                                                                         | 98  |
| 5.    | KESIMPULAN DAN SARAN .....                                                                               | 102 |
| 5.1   | Kesimpulan .....                                                                                         | 102 |
| 5.2   | Saran .....                                                                                              | 103 |
|       | DAFTAR REFERENSI .....                                                                                   | 105 |



## DAFTAR GAMBAR

|            |                                                                    |    |
|------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 | Jumlah Pegawai Yang Mengundurkan Diri Dalam 4 Tahun Terakhir ..... | 8  |
| Gambar 2.1 | Model Voluntary Turnover Mobley, dkk .....                         | 15 |
| Gambar 2.2 | Model Konseptual Penelitian .....                                  | 35 |
| Gambar 2.3 | Hipotesa Penelitian .....                                          | 39 |
| Gambar 3.1 | Diagram Jalur .....                                                | 58 |
| Gambar 4.1 | Arah Hubungan Antar Variabel Dalam Analisis Jalur .....            | 95 |
| Gambar 4.2 | Nilai Koefisien $\beta$ Dalam Analisis Jalur .....                 | 96 |



## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                   |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1  | Operasionalisasi Konsep Variabel Intensi Keluar Organisasi .....                  | 36 |
| Tabel 2.2  | Operasionalisasi Konsep Variabel Komitmen Keorganisasian .....                    | 37 |
| Tabel 2.3  | Operasionalisasi Konsep Variabel Pengelolaan SDM .....                            | 38 |
| Tabel 3.1  | Item Pertanyaan Untuk Mengukur Intensi Keluar Organisasi                          | 46 |
| Tabel 3.2  | Item Pertanyaan Untuk Mengukur Komitmen Keorganisasian .....                      | 47 |
| Tabel 3.3  | Item Pertanyaan Untuk Mengukur Pengelolaan SDM .....                              | 51 |
| Tabel 4.1  | Hasil Uji Validitas Kuesioner Intensi Keluar Organisasi .....                     | 60 |
| Tabel 4.2  | Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Keorganisasian ...                         | 62 |
| Tabel 4.3  | Hasil Uji Validitas Kuesioner Pengelolaan SDM .....                               | 64 |
| Tabel 4.4  | Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner .....                                            | 68 |
| Tabel 4.5  | Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Gender/ Jenis Kelamin .....            | 69 |
| Tabel 4.6  | Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....                             | 70 |
| Tabel 4.7  | Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....               | 71 |
| Tabel 4.8  | Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....                | 71 |
| Tabel 4.9  | Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja di PT Bank X .....          | 72 |
| Tabel 4.10 | Mean dan Standard Deviasi Variabel Penelitian Berdasarkan Jawaban Responden ..... | 73 |
| Tabel 4.11 | Distribusi Jawaban Responden Pada Kuesioner Intensi Keluar Organisasi .....       | 74 |

## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                                                   |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 4.12 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Berpikir & Berencana Keluar Organisasi .....                           | 74 |
| Tabel 4.13 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Secara Aktif Berusaha Untuk Keluar Organisasi .....                    | 75 |
| Tabel 4.14 | Distribusi Jawaban Responden Pada Kuesioner Komitmen Keorganisasian .....                                         | 76 |
| Tabel 4.15 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Komitmen Affective .....                                               | 77 |
| Tabel 4.16 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Komitmen Continuance .....                                             | 78 |
| Tabel 4.17 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Komitmen Normative .....                                               | 79 |
| Tabel 4.18 | Distribusi Jawaban Responden Pada Kuesioner Pengelolaan SDM .....                                                 | 80 |
| Tabel 4.19 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Pengelolaan Kinerja .....                                              | 80 |
| Tabel 4.20 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Pengembangan Karir .....                                               | 81 |
| Tabel 4.21 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Pelatihan .....                                                        | 82 |
| Tabel 4.22 | Distribusi Jawaban Responden Untuk Dimensi Kompensasi .....                                                       | 83 |
| Tabel 4.23 | Hasil Tabulasi Silang Jawaban Responden Pada Kuesioner Intensi Keluar Dengan Variabel Kontrol .....               | 84 |
| Tabel 4.24 | Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel .....                                                                   | 86 |
| Tabel 4.25 | Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Variabel Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....         | 88 |
| Tabel 4.26 | Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Variabel Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Organisasi ..... | 89 |

## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                                                                           |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 4.27 | Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Variabel Pengelolaan SDM Terhadap Komitmen Keorganisasian ....                                    | 90 |
| Tabel 4.28 | Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Variabel Pengelolaan SDM & Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....       | 90 |
| Tabel 4.29 | Hasil Perhitungan Nilai F Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....                                               | 91 |
| Tabel 4.30 | Hasil Perhitungan Nilai F Pengaruh Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....                                       | 92 |
| Tabel 4.31 | Hasil Perhitungan Nilai F Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Komitmen Keorganisasian .....                                                 | 92 |
| Tabel 4.32 | Hasil Perhitungan Nilai F Pengaruh Pengelolaan SDM & Komitmen Keorganisasian Secara Bersama-Sama Terhadap Intensi Keluar Organisasi ..... | 93 |
| Tabel 4.33 | Hasil Uji Koefisien Regresi .....                                                                                                         | 94 |
| Tabel 4.34 | Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi .....                                                                         | 96 |
| Tabel 4.35 | Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Terhadap Hipotesa Penelitian .....                                                                       | 98 |

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Surat Persetujuan Pembimbing Thesis
- Lampiran 3 Borang Konsultasi Rancangan Thesis
- Lampiran 4 Borang Kehadiran Dalam Ujian Thesis



Dalam setiap organisasi, terdapat 3 sumber daya atau modal strategik yang harus dimiliki untuk menjadi sebuah organisasi yang unggul yaitu sumber daya finansial, manusia dan informasi. Dari ketiga sumber daya tersebut, hal yang paling sulit dikelola adalah sumber daya manusia (Ruky, 2003:9). Proses bisnis organisasi dilakukan oleh manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan bisnis ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor utama penggerak organisasi semakin disadari sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Setiap organisasi perlu memahami bagaimana mengelola dan memanfaatkan SDM yang dimilikinya dengan baik, sehingga tidak menimbulkan permasalahan yang dapat berpotensi mengganggu kelancaran bisnis. Permasalahan SDM tidak mudah untuk diatasi mengingat adanya keunikan individu dari setiap pegawai yang merupakan sifat dasar manusia. Perilaku SDM dalam organisasi perlu dipahami sehingga dapat menjelaskan berbagai fenomena dan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.

Untuk dapat menjadi organisasi yang unggul di era persaingan global, setiap organisasi berusaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional di bidangnya dan berusaha memanfaatkannya secara optimal. Persaingan untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan dan kompetensi tinggi sudah menjadi isu yang sering diperbincangkan di setiap organisasi. Bahkan saat ini jasa "*head hunter*" sebagai penghubung antara organisasi dengan pegawai yang memiliki kinerja dan potensi tinggi telah dimanfaatkan oleh banyak organisasi. Fenomena "pembajakan" pegawai antar organisasi seringkali menjadi topik perbincangan sehari-hari yang sudah tidak asing di kalangan pelaku industri. Selain persaingan dari sisi organisasi, juga terjadi persaingan dari sisi pegawai, dimana setiap orang bersaing untuk mendapatkan posisi pada organisasi yang memiliki reputasi yang baik. Organisasi yang dapat memberikan imbalan, karir, fasilitas dan kenyamanan kerja yang memuaskan, banyak menjadi target incaran dari para pencari kerja. Adanya persaingan antar organisasi untuk mendapatkan pegawai terbaik, serta persaingan antar pegawai untuk menjadi bagian dari

organisasi yang terbaik, mendorong semakin mudahnya perpindahan pegawai antar organisasi.

*Turnover* atau keluarnya pegawai dari suatu organisasi dapat terjadi karena berbagai alasan, baik dari sisi organisasi maupun atas kemauan pegawai. Keluar dari organisasi atas kemauan pegawai merupakan pilihan yang diambil ketika pegawai merasa dirinya tidak lagi sesuai dengan organisasi. Bagi pegawai cara ini dilakukan untuk memperoleh keadaan yang lebih baik bagi dirinya. Sedangkan bagi organisasi, keluarnya pegawai merupakan suatu kerugian baik dari segi biaya, waktu maupun tenaga atau usaha yang telah dikeluarkan. Biaya rekrutmen dan seleksi yang tidak sedikit serta biaya pelatihan dan pengembangan yang telah dikeluarkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai merupakan kerugian yang jelas terlihat ketika suatu organisasi harus kehilangan pegawainya. Belum lagi resiko operasional yang ditimbulkan dengan adanya kekosongan jabatan yang ditinggalkan oleh pegawai yang keluar. Selain itu efek psikologis negatif juga dapat mempengaruhi pegawai lainnya seperti beban kerja berlebih dan lain-lain. Kerugian ini semakin besar ketika pegawai yang keluar merupakan kelompok pegawai terbaik yang memiliki kinerja dan potensi tinggi. Robbins (2007:117) mengatakan bahwa turnover pegawai yang terlalu besar atau melibatkan pegawai yang berharga bagi organisasi dapat menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektivitas organisasi.

Mempertimbangkan berbagai konsekuensi negatif yang ditimbulkan dari keluarnya pegawai, maka setiap organisasi perlu mencermati dan melakukan langkah antisipasi melalui berbagai program retensi sebagai cara untuk mempertahankan pegawai. Organisasi akan sulit untuk berkembang jika SDM yang ada di dalamnya sering berganti-ganti, yang menandakan bahwa organisasi tersebut memiliki tingkat *turnover* pegawai yang tinggi. Untuk itu perlu dilakukan kajian lebih jauh mengenai intensi pegawai untuk keluar dari organisasi, sehingga dapat dipikirkan cara-cara yang dapat mengantisipasi dan bahkan menekan tingkat *turnover* pegawai menjadi seminimal mungkin. Salah satu cara yang dapat

dilakukan adalah dengan menerapkan praktik pengelolaan SDM yang dapat diterima oleh pegawai.

SDM diyakini sebagai salah satu faktor yang memiliki peran penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Perencanaan dan proses bisnis organisasi tidak dapat dijalankan tanpa keterlibatan SDM. SDM sebagai "*people asset*" bagi organisasi memiliki pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing. Oleh karena itu kelangsungan bisnis organisasi ditentukan oleh SDM sebagai aset strategis yang menjadi sumber dari keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan.

Kesadaran para pelaku bisnis akan pentingnya peran SDM telah menyebabkan terjadinya pergeseran fungsi pengelolaan SDM dari sebatas administrasi semata menjadi lebih strategis dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mempertahankan keberadaan bisnis serta mencapai kesuksesan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang ada dalam organisasi. Armstrong (1999:13) mengatakan bahwa pengelolaan SDM merupakan suatu pendekatan strategis yang dilakukan terhadap pegawai sebagai aset organisasi yang bernilai tinggi dan dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Pengelolaan SDM bertujuan untuk memperoleh, mengembangkan dan memotivasi pegawai sebagai anggota organisasi untuk selalu dapat memberikan kontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Praktik pengelolaan SDM yang diterapkan dalam suatu organisasi perlu diselaraskan dengan strategi organisasi secara keseluruhan agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menjelaskan bahwa praktik pengelolaan SDM memiliki hubungan dengan sejumlah pengukuran *performance* organisasi seperti *market value*, *return of equity* dan kinerja operasional organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Dyer dan Reeves (1995) telah



membuktikan bahwa pengelolaan SDM dapat mempengaruhi pegawai melalui terciptanya reaksi afektif seperti kepuasan dan komitmen serta reaksi terhadap perilaku seperti absensi dan *turnover* (Wright dan Kehoe, 2007:5).

Pengelolaan SDM terdiri dari berbagai kebijakan yang terkait dengan hubungan antara pegawai dengan organisasi, dimulai dari masuknya pegawai ke dalam organisasi melalui proses rekrutmen dan seleksi sampai kepada keluarnya pegawai melalui proses pensiun maupun pengunduran diri. Kebijakan pengelolaan SDM harus dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi, dimana organisasi akan memberikan imbalan yang memadai atas komitmen yang diberikan pegawai terhadap organisasi.

Komitmen keorganisasian menggambarkan suatu keterlibatan dan keterikatan pegawai dengan organisasi. Komitmen keorganisasian terkait dengan aspek kedekatan dan loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap suatu organisasi. Allen & Meyer (1997:3) menjelaskan bahwa komitmen keorganisasian merupakan suatu ikatan psikologis yang mencerminkan hubungan pegawai dengan organisasi dan memiliki akibat terhadap keputusan pegawai untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, sering dikatakan bahwa membangun komitmen pegawai merupakan hal penting yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan pegawai.

Komitmen keorganisasian merupakan sebuah konsep yang menempatkan SDM sebagai tokoh utama dalam keseluruhan kegiatan bisnis. Komitmen keorganisasian menjadi perhatian banyak peneliti karena dinilai memiliki pengaruh yang besar terhadap efektivitas organisasi dan merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi performance organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki mekanisme dan langkah-langkah untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Tanpa adanya komitmen akan sulit mengharapkan tercapainya keberhasilan organisasi. Komitmen yang tinggi

dapat mempermudah terwujudnya produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Banyak faktor yang dianggap dapat menentukan besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Perbedaan tingkat komitmen yang dimiliki juga memberikan konsekuensi yang berbeda terhadap perilaku pegawai. Terkait dengan hal ini, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara 3 variabel yaitu pengelolaan SDM, intensi untuk keluar serta komitmen keorganisasian. Penelitian ini menempatkan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara dari pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi pegawai untuk keluar dari organisasi.

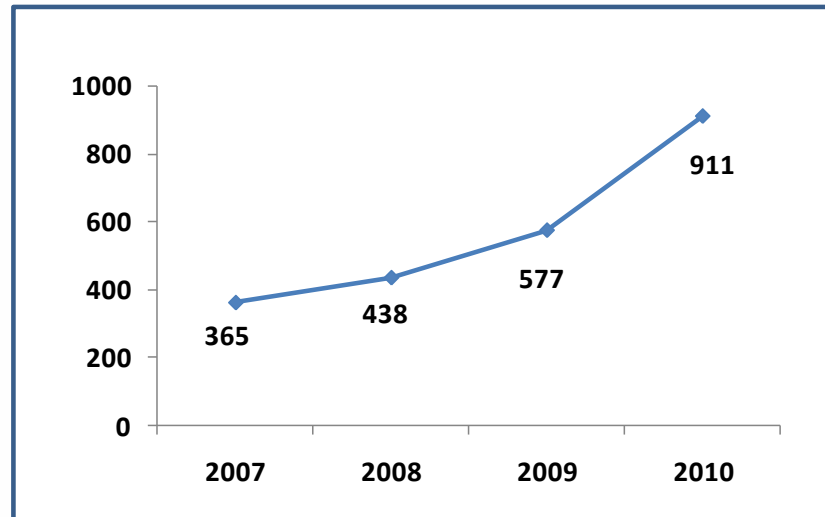
Penelitian ini dilakukan di PT Bank X, sebuah organisasi milik pemerintah (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan perbankan. Prospek bisnis perbankan di tanah air saat ini sangat menjanjikan karena perannya dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. Layanan perbankan kini telah menjadi suatu kebutuhan bagi masyarakat luas dalam menjalankan aktivitas kehidupannya sehari-hari. Hal ini menimbulkan tingginya tuntutan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang memadai. Sebagai industri yang memberikan pelayanan jasa, Bank dituntut untuk mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan nasabah. Untuk mewujudkan hal tersebut setiap Bank berusaha untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi dan strategi dalam menjalankan bisnisnya.

Berdasarkan data statistik perbankan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, Bank X merupakan salah satu dari 10 bank dengan aset terbesar di Indonesia ([www.detikfinance.com](http://www.detikfinance.com), diunduh tanggal 25 Maret 2011). Dengan predikat tersebut tentunya semakin berat tantangan yang dihadapi oleh PT Bank X dalam persaingan bisnis perbankan. Keberhasilan PT Bank X dalam mencatatkan laba bersih yang tinggi dan memberikan pendapatan besar bagi negara, menjadikan PT Bank X sebagai target dari para pencari kerja sekaligus target pembajakan pegawai dari organisasi lain. Kenyataan ini tentunya merupakan tantangan yang harus dihadapi

oleh PT Bank X dalam mengelola pegawainya sebagai aset penting bagi organisasi.

Seringkali terdapat anggapan bahwa pegawai yang bekerja pada organisasi BUMN memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya. Biasanya pegawai BUMN memiliki masa kerja yang cukup lama di satu organisasi dan akan menghabiskan sisa karirnya pada organisasi tersebut sampai dengan pensiun. Namun pada kondisi pasar global seperti saat ini dimana arus perpindahan pegawai antar organisasi semakin mudah dan bebas, sepertinya anggapan tersebut perlu dipertanyakan lebih lanjut. Pemahaman mengenai konsep karir kini juga telah mengalami perubahan yang mendasar. Sebelumnya karir diartikan secara terbatas sebagai kelanjutan jabatan secara berjenjang pada satu organisasi. Saat ini karir memiliki arti yang lebih luas dan berbeda dari sebelumnya, dimana pegawai menginginkan imbalan yang besar, kesempatan pengembangan diri secara luas, merasa bergairah dan tertantang dengan pekerjaannya, dan sebagainya.

Berdasarkan perhitungan, tingkat *turnover* pegawai di PT Bank X sebenarnya masih dalam batas wajar dan tidak mengkhawatirkan. Dengan membandingkan jumlah pegawai yang mengundurkan diri (keluar secara sukarela) dan jumlah total pegawai pada periode yang sama, maka dapat dikatakan bahwa dalam kurun waktu 4 tahun terakhir tingkat *turnover* di PT Bank X kurang dari 10%. Namun demikian jika diperhatikan dan dianalisa lebih mendalam, jumlah pegawai yang mengundurkan diri dalam 4 tahun terakhir cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Grafik dibawah ini menggambarkan jumlah pegawai yang mengundurkan diri dalam 4 tahun terakhir di PT Bank X (dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2010).



Gambar 1.1. Jumlah pegawai yang mengundurkan diri dalam 4 tahun terakhir  
 Sumber: Data Kepegawaiaan PT Bank X, Februari 2011

Dari gambar grafik diatas, terlihat bahwa dari tahun 2007 ke 2008 terjadi peningkatan jumlah pegawai yang mengundurkan diri sebesar 20% atau sebanyak 73 orang pegawai. Dari tahun 2008 ke 2009 persentase kenaikannya mencapai 31,7% atau sebanyak 139 orang pegawai. Bahkan pada kurun waktu 1 tahun terakhir, jumlah pegawai yang mengundurkan diri di tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 57,9% dibandingkan dengan tahun 2009 atau bertambah 334 orang. Realitas ini merupakan suatu sinyal atau pertanda yang perlu diwaspadai oleh PT Bank X. Terkait dengan hal ini perlu dipahami lebih jauh mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi intensi pegawai untuk keluar dari organisasi.

Sebagai organisasi besar yang menjadi salah satu target utama dari para pencari kerja, tentunya tidak terlalu sulit bagi PT Bank X untuk mendapatkan pegawai yang baru. Namun demikian keluarnya pegawai memberikan dampak kerugian bagi PT Bank X, yang dapat menjadi semakin besar apabila yang keluar adalah pegawai potensial yang memiliki kompetensi maupun kinerja yang tinggi. Oleh karena itu PT Bank X perlu mewaspadai fenomena global perpindahan pegawai dengan melaksanakan berbagai program retensi sebagai cara untuk mengantisipasi keluarnya pegawai dari organisasi.

Dengan jumlah pegawai yang besar dan tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia, tentunya tidaklah mudah bagi PT Bank X untuk mengelola pegawainya. Pengelolaan SDM di PT Bank X perlu dilakukan dengan seksama dengan mempertimbangkan berbagai keragaman yang dimiliki oleh setiap pegawai. Kebijakan pengelolaan SDM perlu *diupdate* dan disempurnakan secara terus menerus untuk meyakini bahwa pelaksanaannya masih sejalan dengan tujuan organisasi dan kebutuhan pegawai. Terkait dengan hal ini, maka PT Bank X kiranya perlu memahami lebih jauh mengenai pemahaman dan penilaian pegawai terhadap praktik pengelolaan SDM yang dilaksanakan di PT Bank X saat ini. Informasi mengenai hal ini selanjutnya dapat dijadikan dasar bagi perbaikan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM yang dilaksanakan di PT Bank X.

Untuk dapat menerapkan berbagai kebijakan dalam pengelolaan SDM secara tepat, maka PT Bank X perlu memiliki berbagai informasi mengenai pegawainya. Informasi tersebut tidak hanya sebatas informasi mengenai identitas pegawai, namun informasi yang lebih dalam lagi dan dapat menggambarkan hal-hal yang mendasari perilaku kerja pegawai. Komitmen keorganisasian merupakan salah satu informasi yang perlu diketahui untuk dapat memahami perilaku kerja pegawai.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas, peneliti meyakini bahwa PT Bank X perlu melakukan kajian mengenai pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi pegawai untuk keluar serta mengaitkannya dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Penelitian ini dilakukan untuk melihat keterkaitan antara 3 variabel penelitian yaitu pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi pegawai untuk keluar dari organisasi. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah intensi keluar organisasi. Sebagai variabel terikat yang tidak berdiri sendiri, intensi keluar organisasi dapat dipengaruhi oleh

berbagai faktor. Namun demikian dalam penelitian ini hanya 2 faktor yang akan diteliti sebagai variabel yang dianggap dapat mempengaruhi intensi keluar organisasi, yaitu pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian.

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, maka yang diangkat sebagai permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengelolaan SDM di PT Bank X memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi untuk keluar organisasi?
2. Apakah komitmen keorganisasian memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi untuk keluar organisasi?
3. Apakah pengelolaan SDM di PT Bank X memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian?
4. Apakah pengelolaan SDM di PT Bank X memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesa mengenai keterkaitan antara 3 variabel penelitian yaitu pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi keluar organisasi sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi pegawai untuk keluar dari organisasi.
2. Menguji pengaruh komitmen keorganisasian terhadap intensi pegawai untuk keluar dari organisasi.
3. Menguji pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen keorganisasian.
4. Menguji pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini dimaksudkan untuk melengkapi penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai keterkaitan antara variabel-variabel pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi. Secara khusus penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih jauh mengenai hal tersebut dalam konteks organisasi perbankan di Indonesia.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis khususnya bagi PT Bank X untuk dapat merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi serta mendukung program retensi pegawai.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk tesis dan akan disajikan dalam sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta bagaimana sistematika penulisan yang akan digunakan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan berbagai literatur yang dijadikan sebagai landasan teori dalam penelitian ini. Teori-teori yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah yang berkaitan dengan intensi keluar organisasi, komitmen keorganisasian dan pengelolaan SDM. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai keterkaitan yang

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi telah membawa pengaruh di hampir semua aspek kehidupan dalam masyarakat dengan terjadinya berbagai pembaharuan yang sangat cepat dan berdampak luas. Globalisasi menyebabkan terjadinya peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia di seluruh dunia melalui bentuk-bentuk interaksi tertentu, sehingga batas-batas suatu negara menjadi semakin sempit. Hubungan keterkaitan dan ketergantungan ini sekaligus juga mempertajam persaingan antar negara.

Globalisasi di bidang perekonomian menyebabkan terciptanya satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi, tanpa adanya batasan dan hambatan terhadap arus investasi, barang maupun jasa. Globalisasi akan membuka peluang pasar produk dalam negeri ke pasar internasional secara kompetitif, sebaliknya juga membuka peluang masuknya produk-produk global ke pasar domestik. Hal ini menyebabkan persaingan bisnis di setiap sektor industri menjadi semakin ketat.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang hendak dicapai yang dijabarkan dalam visi dan misi organisasi. Secara umum, setiap organisasi selalu menginginkan kelangsungan bisnisnya dapat terus bertahan dan bahkan mampu mengungguli para pesaing bisnisnya. Tujuan ini tentu saja tidak mudah untuk dipenuhi. Ditengah kondisi lingkungan yang seringkali tidak pasti serta persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk mampu menerapkan strategi yang dapat mendukung pengembangan organisasi. Beragam strategi bisnis diterapkan oleh setiap organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan, yang pada dasarnya bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menguasai pasar dan mengalahkan para pesaing.



terjadi antara variabel-variabel yang digunakan penelitian. Operasionalisasi konsep serta hipotesa penelitian juga akan disampaikan pada bab ini.

**Bab III : Metode Penelitian**

Dalam bab ini akan dijelaskan pendekatan dan desain penelitian serta metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data untuk dapat menjelaskan dan menjawab masalah penelitian.

**Bab IV : Hasil Penelitian & Pembahasan**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai karakteristik responden dan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui metode statistik. Selain itu pada bab ini akan dijelaskan pula hasil temuan dan pembahasan hasil analisis yang mengacu pada tujuan penelitian dan dikaitkan dengan teori yang digunakan.

**Bab V : Kesimpulan dan Saran**

Bab yang terakhir akan menjelaskan pemahaman peneliti mengenai masalah yang diteliti dalam bentuk kesimpulan dan saran praktis yang dapat dilakukan untuk penelitian lebih lanjut.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1.1 Intensi Keluar Organisasi

Keluarnya pegawai dari suatu organisasi atau seringkali dikenal dengan istilah *turnover* dapat disebabkan oleh banyak alasan, baik dari sisi organisasi maupun keinginan pegawai. Keluarnya pegawai dengan inisiatif yang berasal dari organisasi biasanya dikenal dengan istilah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Sedangkan inisiatif yang merupakan keinginan pegawai disebut pengunduran diri secara sukarela. Perilaku keluar dari organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pengunduran diri yang berasal dari inisiatif pegawai.

Ajzen (1991:179-211) dalam teorinya mengenai *Planned Behavior* menjelaskan bahwa intensi merupakan salah satu aspek motivasi yang berperan dalam mempengaruhi perilaku seseorang. Intensi mengindikasikan seberapa kuat seseorang berusaha untuk mencoba atau seberapa besar upaya yang akan dikerahkan untuk melakukan suatu perilaku tertentu. Semakin besar intensi seseorang terhadap suatu perilaku tertentu maka akan semakin besar kemungkinan perilaku tersebut akan terwujud. 3 faktor yang menjadi penentu dari intensi adalah sikap terhadap suatu perilaku (derajat menyenangkan atau tidak menyenangkan), norma subyektif (tekanan sosial yang dirasakan bila menampilkan suatu perilaku), dan kontrol terhadap perilaku (kemudahan atau kesulitan yang dirasakan bila menampilkan perilaku).

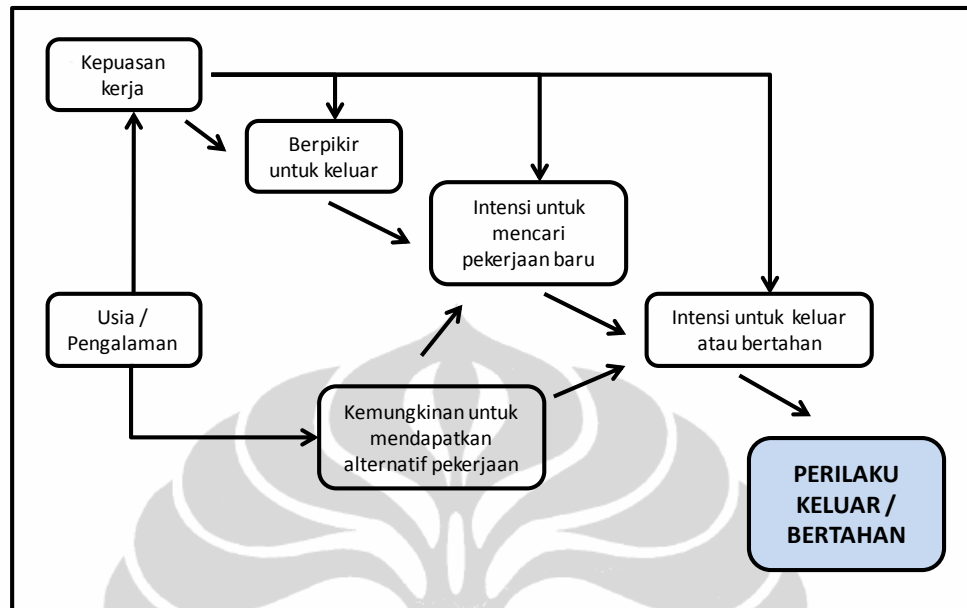
Intensi dapat meramalkan terjadinya suatu perilaku, oleh karena itu intensi untuk keluar dari organisasi dapat dikatakan sebagai prediktor untuk terjadinya perilaku pegawai keluar dari organisasi. Hulin (1991) dalam SamGnanakkan (2010:39-61) menjelaskan *turnover intentions* atau intensi untuk keluar dari organisasi sebagai sebuah fenomena kognitif dan perilaku, dimana individu secara kognitif berpikir untuk meninggalkan

organisasi dan secara perilaku mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mewujudkannya. Intensi untuk keluar dari organisasi menggambarkan bagaimana seorang pegawai berpikir dan berniat untuk meninggalkan organisasi. Seringkali niat tersebut benar-benar diwujudkan dengan perilaku keluar dari organisasi yang sesungguhnya. Namun beberapa faktor dapat ikut mempengaruhi keputusan pegawai untuk keluar dari organisasi, seperti ketersediaan pekerjaan lain sebagai alternatif.

Dari sudut pandang organisasi, niat atau intensi pegawai untuk meninggalkan organisasi dapat dilihat sebagai prediktor untuk meramalkan perilaku keluar dari organisasi yang sesungguhnya (*actual behavior*) serta sebagai indikasi adanya isu-isu yang terkait dengan SDM. Ulrich (1997:303-320) menjelaskan bahwa suatu perilaku mencerminkan sikap yang dimiliki seseorang sehingga perilaku turnover dapat mengindikasikan komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Jika pegawai merasa tidak puas dengan organisasi maka akan menunjukkan rasa ketidakpuasan tersebut dengan meninggalkan organisasi secara sukarela.

Mobley, dkk dalam Greenberg & Baron (1993:172) menggambarkan model *voluntary turnover* untuk menjelaskan proses dari perilaku pengunduran diri pegawai dari suatu organisasi. Faktor individu pegawai, pekerjaan dan kondisi ekonomi dapat mempengaruhi keputusan pegawai untuk keluar dari organisasi. Faktor internal individu seperti ketidakpuasan menyebabkan pegawai berpikir mengenai kemungkinan untuk keluar dari organisasi. Hal ini mengakibatkan munculnya intensi untuk mencari pekerjaan baru. Jika pegawai berhasil mencari pekerjaan baru maka akan timbul intensi sebenarnya untuk keluar. Sebaliknya jika alternatif pekerjaan lain tidak ditemukan maka akan timbul intensi untuk bertahan di organisasi. Selanjutnya intensi tersebut diwujudkan dalam bentuk perilaku yang sebenarnya yaitu keluar dari organisasi atau bertahan dalam organisasi. Dalam model ini kondisi ekonomi serta usia dan pengalaman yang dimiliki pegawai dapat memperbesar atau bahkan memperkecil kemungkinan mendapatkan alternatif pekerjaan. Secara

singkat Model *Voluntary Turnover* yang dikemukakan oleh Mobley dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1. Model *Voluntary Turnover* Mobley, dkk.

## 1.2 Komitmen Keorganisasian

Komitmen keorganisasian telah menjadi perhatian besar di kalangan pelaku bisnis karena dinilai memiliki pengaruh yang besar terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Steers & Porter, 1991:290). Definisi mengenai komitmen keorganisasian juga telah dirumuskan oleh banyak peneliti, yang secara umum berarti adanya keterlibatan pegawai terhadap suatu organisasi. Armstrong (1991:97) mendefinisikan komitmen keorganisasian sebagai bentuk kedekatan dan loyalitas pegawai. Baron & Greenberg (1990) menjelaskan arti dari komitmen keorganisasian sebagai penerimaan yang kuat dalam diri seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga ia memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi tersebut (Umam, 2010:259). SamGnanakkan (2010:39-61) mengatakan bahwa komitmen merupakan kekuatan yang mengikat pegawai dengan organisasi dan mencerminkan bagaimana seorang pegawai dapat

mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan organisasi.

Dalam setiap organisasi terjadi kontrak psikologis antara pegawai dengan organisasi, dimana organisasi harus dapat memberikan pekerjaan yang menantang kepada pegawai untuk dapat membentuk pegawai yang loyal, memiliki motivasi dan komitmen. Bagaimana meningkatkan komitmen pegawai merupakan suatu pertimbangan penting bagi organisasi untuk dapat mewujudkan sebuah organisasi yang efektif (Shahnawaz & Juyal, 2006:171-178).

Neale & Northcraft dalam Steers & Porter (1991:290) menjelaskan bahwa konsep komitmen keorganisasian tidak menggambarkan loyalitas pegawai secara sederhana, namun merupakan suatu proses yang berkelanjutan dalam diri pegawai yang menunjukkan perhatiannya pada kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa banyak alasan yang menjadi pertimbangan bagi organisasi untuk meningkatkan level atau tingkat komitmen pegawainya. Hasil penelitian membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi maka semakin besar usahanya untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan tinggal lebih lama di organisasi.

Greenberg & Baron (1993:174) mengatakan bahwa pada awalnya, terdapat 2 pendekatan yang dapat menjelaskan komitmen keorganisasian. Pendekatan pertama diperkenalkan oleh Beckers yang dikenal dengan orientasi *side-bets*, yang memfokuskan konsepnya pada investasi yang telah dikeluarkan dan kerugian yang akan dialami jika pegawai meninggalkan organisasi. Pendekatan kedua berorientasi pada kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi, yang dipopulerkan oleh Porter, dkk (1974). Pada pendekatan ini, Porter menjelaskan komitmen keorganisasian sebagai suatu bentuk keterlibatan individu dalam organisasi, yang tercermin dalam 3 hal (Steers & Porter, 1991:290; Armstrong, 1999:97;

Hung, 2006:109-116; Song & Kim, 2009:240-255; Jan, dkk 2009:78-101) yaitu:

- Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- Keinginan untuk menggunakan usaha dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi.
- Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Melalui berbagai penelitian yang dilakukan, pada akhirnya komitmen dipertimbangkan sebagai suatu konstruk atau model yang terdiri dari berbagai dimensi atau disebut multidimensi. Salah satu model yang paling populer dan sering digunakan dalam penelitian yang terkait dengan komitmen keorganisasian adalah model 3 komponen yang dikemukakan oleh Allen & Meyer.

### **1.2.1 Model 3 Komponen Allen & Meyer**

Sejalan dengan berbagai penelitian yang dilakukan, Allen & Meyer (1990:1-18) memperkenalkan pendekatan multidimensional yang merumuskan komitmen keorganisasian sebagai suatu hubungan psikologis antara pegawai dan organisasi yang memberikan implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Komitmen menggambarkan loyalitas dan keinginan pegawai untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dijelaskan bahwa komitmen keorganisasian memiliki 3 komponen yang menggambarkan bagaimana hubungan keterikatan antara pegawai dengan organisasi yaitu komitmen *affective*, komitmen *continuance* dan komitmen *normative*.

### a. **Komitmen Affective**

Komitmen *affective* berkaitan dengan kedekatan atau hubungan emosional antara pegawai dengan organisasi, yaitu bagaimana pegawai mengidentifikasikan dirinya atau terlibat secara emosional dengan organisasi. Pegawai dengan komitmen *affective* yang tinggi akan bertahan di organisasi karena adanya keinginan dari dalam dirinya (“*they want to*”).

Komitmen *affective* dapat terbentuk dari beberapa faktor yaitu karakteristik pribadi pegawai, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural dari organisasi. Dari keempat faktor tersebut, pengalaman kerja dinilai sebagai faktor yang mampu memberikan kontribusi paling besar terhadap komitmen *affective*, dimana pegawai merasakan kenyamanan sebagai bagian dari organisasi.

### b. **Komitmen Continuance**

Komitmen *continuance* berkaitan dengan kesadaran pegawai akan kerugian yang dapat dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen *continuance* yang tinggi akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena suatu kebutuhan (“*they need to*”). Keterikatan pegawai dengan organisasi semata-mata terjadi karena pegawai tidak memiliki pilihan lain yang lebih baik dibandingkan dengan bertahan sebagai anggota organisasi.

Komitmen *continuance* dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat merugikan jika pegawai meninggalkan organisasi, yaitu jumlah atau besarnya investasi yang telah dikeluarkan oleh pegawai (waktu, uang, tenaga) serta alternatif yang dimiliki untuk pindah ke organisasi yang lain.

### c. **Komitmen *Normative***

Komitmen *normative* berkaitan dengan adanya perasaan pegawai bahwa dirinya memiliki suatu kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi. Pegawai dengan komitmen *normative* yang tinggi akan terus bertahan menjadi anggota organisasi karena merasa adanya keterikatan moral tertentu dengan organisasi (“*they ought to*”).

Komitmen *normative* dapat berkembang dari pengalaman-pengalaman yang dirasakan pegawai baik dari keluarga maupun dalam lingkup sosial budaya masyarakat serta pengalaman selama menjadi bagian dari organisasi

Penjelasan komitmen keorganisasian melalui ketiga komponen tersebut dapat memberikan pemahaman mengenai komitmen keorganisasian yang seperti apa yang dimiliki oleh pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, Allen & Meyer (1990:1-18) lebih lanjut menjelaskan bahwa perbedaan motif dari ketiga komponen komitmen keorganisasian tersebut di atas dapat dialami oleh pegawai dalam derajat atau tingkat yang berbeda-beda. Seseorang bisa merasakan kedekatan emosional yang kuat sekaligus memiliki kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi. Bisa juga seseorang merasakan kenyamanan di organisasi sekaligus menyadari bahwa keluar dari organisasi akan menimbulkan dampak ekonomis tertentu bagi dirinya. Oleh karena itu dalam memahami hubungan antara pegawai dengan organisasi, ketiga komponen komitmen keorganisasian dimaksud perlu dipertimbangkan secara bersama-sama dibandingkan dengan melakukan klasifikasi menjadi 3 tipe komitmen secara tersendiri.

Berbagai penelitian mengenai komitmen keorganisasian telah dilakukan oleh banyak peneliti. Umam (2010:263) menyimpulkan hasil dari beberapa penelitian yang merupakan indikator dari ketiga komponen komitmen keorganisasian, yaitu:



- Pegawai yang memiliki komitmen *affective* yang tinggi menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik, lebih mendukung kebijakan organisasi, memiliki perilaku *organizational citizenship* yang lebih tinggi, memiliki keinginan untuk memberikan saran-saran untuk kemajuan. Selain itu komitmen *affective* yang tinggi dilaporkan memiliki korelasi negatif dengan tingkat stress dan kecenderungan untuk berperilaku pasif.
- Dengan pertimbangan adanya suatu kebutuhan dan perhitungan untung-rugi, pegawai yang memiliki komitmen *continuance* tinggi terhadap organisasi cenderung tidak memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi. Selain itu semakin tinggi komitmen *continuance* yang dimiliki pegawai akan membuat dirinya semakin bersikap pasif terhadap kondisi lingkungan yang tidak berjalan dengan baik.
- Adanya perasaan dan dorongan bahwa dirinya memiliki kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi, maka pegawai dengan komitmen *normative* yang tinggi lebih termotivasi untuk berperilaku baik dan memberikan hasil kerja yang tinggi. Sama halnya dengan komitmen *affective*, komitmen *normative* memiliki korelasi negatif dengan tingkat stres pegawai.

### **1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Keorganisasian**

Greenberg & Baron (1993:175) menjelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi yaitu:

- Karakteristik pekerjaan  
Tingkat komitmen cenderung lebih tinggi pada pegawai yang memiliki pekerjaan dengan tingkat tanggung jawab besar.

Sebaliknya komitmen cenderung rendah pada pegawai yang memiliki kesempatan promosi yang terbatas.

- Tersedianya alternatif pekerjaan lain

Tingkat komitmen cenderung lebih rendah jika pegawai merasa memiliki banyak alternatif pekerjaan yang lain.

- Karakteristik pribadi pegawai

Pegawai yang berusia lebih tua dan memiliki pengalaman cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan pengalaman yang terbatas.

- Perlakuan atau *treatment* organisasi terhadap pegawai

Komitmen yang lebih tinggi dapat tercipta jika organisasi memberikan perlakuan yang lebih baik kepada pegawai .

### 1.2.3 Faktor-Faktor Yang Dapat Dipengaruhi Oleh Komitmen Keorganisasian

Greenberg & Baron (1993:176) mengatakan bahwa komitmen keorganisasian memiliki pengaruh terhadap perilaku organisasi sebagai berikut:

- Tingkat absensi dan *turnover*.
- Tingkat keinginan untuk berbagi dan berkorban atau dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*.
- Konsekuensi terhadap pribadi pegawai seperti keberhasilan dalam karir dan produktivitas.

## 1.3 Pengelolaan SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya dalam organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Mempertimbangkan hal tersebut maka pengelolaan SDM merupakan hal mutlak yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi.

Armstrong (1999:15) menjelaskan pengertian pengelolaan SDM sebagai suatu pendekatan strategik yang dilakukan dalam mengelola pegawai sebagai aset organisasi yang paling bernilai, yang secara individual maupun kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Ivancevich (2001:2) mendefinisikan pengelolaan SDM sebagai suatu fungsi dalam organisasi yang berupaya mendayagunakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi maupun individu.

Pengelolaan SDM menunjukkan bagaimana organisasi mengelola pegawainya, dan mencakup seluruh keputusan manajemen yang secara langsung mempengaruhi pegawai atau orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut (Shahnawaz & Juyal, 2006:171-178). Pengelolaan SDM meliputi kontrak psikologis antara organisasi dan pegawai, dimana organisasi menawarkan suatu pekerjaan yang berarti dan menantang dan pegawai mengembalikannya dalam bentuk loyalitas, komitmen dan motivasi untuk bekerja (Armstrong, 1999:14).

### **1.3.1 Tujuan Pengelolaan SDM**

Pengelolaan SDM pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Schuler & MacMillan (1984:241-255) mengatakan bahwa tujuan dari pengelolaan SDM dalam organisasi adalah menarik, mempertahankan dan memotivasi (*attract, retain and motivate*) pegawai. Pengelolaan SDM yang dapat berjalan dengan baik merupakan aset yang tak ternilai bagi organisasi karena dapat meningkatkan kapabilitas organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya. Hariandja (2009:15) mengatakan bahwa pengelolaan SDM merupakan program, kebijakan dan praktek-praktek pengelolaan pegawai suatu organisasi yang bertujuan meningkatkan dukungan SDM dalam meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan.

Armstrong (1999:15) mengatakan bahwa tujuan pengelolaan SDM adalah sebagai berikut:

- Mencapai tujuan organisasi melalui pemberdayaan SDM
- Mendorong SDM untuk dapat menggunakan kapasitas dan potensinya secara maksimal
- Mendorong komitmen individual untuk mencapai keberhasilan organisasi
- Mengintegrasikan kebijakan SDM dengan rencana bisnis organisasi dan memperkuat budaya yang sesuai.
- Mengembangkan pegawai dan kebijakan kepegawaian dalam rangka memperkuat strategi organisasi dan menyelaraskan sumber daya yang dimiliki dengan kebutuhan bisnis serta meningkatkan kinerja.
- Membangun lingkungan yang mendorong pegawai untuk mengeluarkan energi dan kreativitasnya.
- Menciptakan kondisi yang dapat mengembangkan inovasi, kerja sama dan kualitas.
- Mendorong fleksibilitas dalam rangka menciptakan organisasi adaptif yang menginginkan keunggulan.

### **1.3.2 Praktik Pengelolaan SDM**

Kebijakan pengelolaan SDM pada dasarnya dibangun untuk memaksimalkan proses integrasi organisasi secara internal, mendapatkan komitmen pegawai dan meningkatkan fleksibilitas dan kualitas kerja (Armstrong, 1999:97).

Pengelolaan SDM selalu dikaitkan dengan visi, misi dan strategi organisasi. Oleh karena itu praktik pengelolaan SDM setiap organisasi bersifat unik dan dapat berbeda satu dengan yang lain. Berdasarkan hasil penelitiannya, Smeenk, dkk (2006:2035-2054)

menjelaskan bahwa organisasi yang berbeda membutuhkan konfigurasi pengelolaan SDM yang berbeda.

Jan (2009:78-101) menjelaskan bahwa pada dasarnya pengelolaan SDM dapat dibagi menjadi 3 tahapan utama. Yang pertama adalah tahap *acquisition* yang merupakan pintu penerimaan pegawai ke dalam organisasi. Tahapan ini meliputi proses-proses rekrutmen, seleksi dan sosialisasi kepada pegawai baru. Tahap kedua adalah *maintenance* (pemeliharaan) yang meliputi berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mempertahankan pegawai. Terakhir adalah tahap pemberhentian atau *termination* yang mencakup proses keluarnya pegawai dari organisasi.

Berbagai penelitian mengenai pengelolaan SDM menggunakan pendekatan yang berbeda-beda untuk merumuskan dimensi-dimensi dalam pengelolaan SDM. Schuler & MacMillan (1984:241-255) mengatakan bahwa praktik pengelolaan SDM meliputi aktivitas perencanaan SDM, *staffing* (rekrutmen, seleksi dan sosialisasi), penilaian, kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta hubungan dengan serikat pekerja.

Nasurdin, Hemdi & Guat (2008:15-36) menjelaskan bahwa praktik pengelolaan SDM yang banyak diteliti terkait dengan komitmen dan motivasi pegawai adalah seleksi, penilaian, kompensasi, pelatihan dan pengembangan. Dalam penelitiannya, yang terkait dengan komitmen dan dukungan organisasi, Nasurdin, Hemdi & Guat hanya menggunakan 3 diantaranya yaitu penilaian, pelatihan dan pengembangan karir. Shahnawaz & Juyal (2006:171-178) menggunakan 6 dimensi dari pengelolaan SDM dalam penelitiannya yang dianggap dapat mempengaruhi komitmen pegawai yaitu sikap terhadap Department SDM, *hiring*, pelatihan dan pengembangan, *performance appraisal*, dan *pay practices*.

Chew & Chan (2008:503-522) dalam penelitiannya menggunakan 4 macam praktik SDM yaitu kesesuaian pegawai dengan organisasi (*person-organization fit*), remunerasi dan *recognition*, pelatihan dan pengembangan karir serta penugasan yang menantang. SamGnanakkan (2010:39-61) menjelaskan bahwa terdapat 5 praktik dalam pengelolaan SDM yang dapat meningkatkan komitmen dan menurunkan intensi untuk keluar dari organisasi yaitu komunikasi dan partisipasi, pelatihan, pengembangan karir, pengelolaan kinerja (*performance management*) serta kompensasi dan *benefit*. Sekelompok peneliti lain yaitu Smeenk, dkk (2006:2035-2054) menggunakan 9 kegiatan SDM dalam penelitiannya yaitu desentralisasi, kompensasi, partisipasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, intraksi sosial, gaya manajemen, komunikasi dan penilaian kinerja. Pare & Tremblay (2007:326-357) menggunakan 5 praktik pengelolaan SDM untuk meneliti keterkaitannya dengan komitmen organisasi, *citizenship behavior* dan intensi keluar yaitu pemberdayaan (*empowerment*), penghargaan, pengembangan kompetensi, *rewards* yang adil dan berbagi informasi (*information sharing*).

Dari berbagai pendapat tersebut diatas, peneliti membatasi praktik pengelolaan SDM yang meliputi 4 praktik tahap pemeliharaan yang dilakukan di setiap organisasi dan memiliki dampak langsung bagi seluruh pegawai yaitu pengelolaan kinerja, pengembangan karir, pelatihan serta kompensasi.

#### **a. Pengelolaan Kinerja**

Ivancevich (2001:242) mengatakan bahwa pengelolaan kinerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk mengaitkan antara kinerja pegawai dengan tujuan organisasi. Armstrong (1999:162) mendefinisikan pengelolaan kinerja sebagai suatu proses membangun pemahaman bersama mengenai apa yang akan dicapai, serta bagaimana mengelola

dan mengembangkan pegawai sebagai cara untuk mencapai tujuan. Sistem pengelolaan kinerja didasarkan atas kesepakatan bersama antara pegawai dengan atasannya mengenai tujuan, standard *performance* dan rencana perbaikan.

Pengelolaan kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan, yang terdiri dari 3 tahapan yaitu perencanaan, monitoring dan evaluasi/penilaian. Ketiga tahapan tersebut membentuk suatu siklus pengelolaan kinerja yang dilaksanakan secara terus menerus. Tahap perencanaan meliputi penentuan target kerja (*goal setting*) yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Kegiatan monitoring dilakukan untuk memastikan terlaksananya target kerja yang diinginkan. Evaluasi atau penilaian merupakan tahapan terakhir dari proses pengelolaan kinerja, yang mencakup proses penilaian dan umpan balik.

Pengelolaan kinerja yang efektif membutuhkan terciptanya perlakuan yang adil bagi seluruh pegawai. Armstrong (1999:164) mengatakan bahwa sistem pengelolaan kinerja yang efektif harus dapat memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai apa yang harus dicapai, membantu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya dan memberikan imbalan berdasarkan kontribusi yang diberikan.

Terkait dengan praktik retensi pegawai, SamGnanakkan (2010:39-61) mengatakan bahwa sistem pengelolaan kinerja memiliki pengaruh penting terhadap keputusan pegawai untuk tetap bertahan di organisasi.

#### **b. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan sebuah proses yang kompleks yang terdiri dari usaha-usaha untuk menyeimbangkan aspirasi karir pegawai dengan kebutuhan organisasi

(SamGnanakkan, 2010:39-61). Pandangan konsep karir secara luas dijelaskan sebagai urutan dari kegiatan dan perilaku yang terkait dengan sikap, nilai-nilai dan aspirasi sepanjang hidup seseorang (Gomes, 2003:213).

Armstrong (1999:159) mengatakan bahwa pengembangan karir dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang efektif dalam memenuhi kebutuhan saat ini maupun di masa depan. Secara lebih rinci, dikatakan bahwa tujuan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan performance pegawai.
2. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang.
3. Memastikan terlaksananya pengelolaan suksesi dalam organisasi.

Dalam praktik organisasi saat ini, konsep pengembangan karir tidak sebatas pengembangan yang bersifat vertikal semata, yang biasanya disebut sebagai promosi. Pengembangan ke arah horizontal juga dianggap sebagai salah satu bentuk pengembangan karir pegawai, yang meliputi:

1. *Job rotation*, dalam bentuk mutasi atau rotasi jabatan.
2. *Assignment* atau penugasan seperti project team, magang, dll.

Penelitian yang dilakukan oleh Foong-ming (2008:1-20) membuktikan bahwa praktik pengembangan karir memiliki hubungan positif dengan dukungan organisasi dan hubungan negatif dengan intensi untuk keluar dari organisasi.

### c. Pelatihan

Ivancevich (2001:378) mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses memberikan informasi, ketrampilan dan pemahaman kepada pegawai. Pelatihan dilakukan untuk memfasilitasi proses belajar pegawai, yang diharapkan dapat



meningkatkan kompetensi pegawai. Mathis & Jackson (2002:10) menjelaskan pelatihan sebagai suatu proses yang terikat dengan tujuan organisasi, dimana individu mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui identifikasi *gap* atau kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan realitas kemampuan pegawai. Mathis & Jackson (2002:21) secara lebih rinci menjelaskan bahwa kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi berdasarkan 3 sumber analisis yaitu organisasi, tugas maupun individual pegawai. Dari sisi organisasi, kebutuhan pelatihan dilakukan dengan mempertimbangkan pengetahuan, ketrampilan maupun perilaku yang dibutuhkan untuk menjawab berbagai tantangan dan perubahan organisasi. Berdasarkan analisis tugas, kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi dengan membandingkan persyaratan jabatan dengan kompetensi pegawai. Analisis individual lebih difokuskan pada bagaimana pegawai melakukan pekerjaan mereka, dan biasanya dikaitkan dengan nilai kinerja yang diperoleh.

Pelatihan memberikan keuntungan dalam hal peningkatan produktivitas, menurunnya kesalahan kerja, menurunnya *turnover*, semakin berkurangnya kebutuhan pengawasan kerja, meningkatkan kemampuan baru dan perubahan sikap (Mathis & Jackson, 2002:15). Sirait (2006:102) menjelaskan beberapa manfaat dari program pelatihan, yang meliputi manfaat bagi organisasi dan manfaat bagi pegawai. Dari sisi organisasi, pelatihan bermanfaat untuk melakukan *updating* pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, meningkatkan citra organisasi, membantu memperbaiki hubungan atasan-bawahan seras mengatasi konflik, dan lain-lain.

Sedangkan dari sisi pegawai, pelatihan dalam membantu pegawai untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan motivasi dan prestasi kerja, meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru, dan lain sebagainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Anvari, dkk (2010:3391-3405) membuktikan bahwa praktik pelatihan strategis memiliki hubungan yang positif dengan komitmen keorganisasian.

#### **d. Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Ruky (2001:9) menggunakan istilah imbalan untuk menjelaskan konsep kompensasi yang mencakup semua pengeluaran organisasi yang diberikan kepada pegawai untuk dinikmati oleh pegawai baik secara langsung atau tidak langsung serta dilakukan secara rutin ataupun tidak.

Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja. Ivancevich (2001:319) mengatakan bahwa kompensasi terkait dengan semua upah dan manfaat yang diterima oleh pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai bentuk imbalan atas tugas-tugas yang telah dilaksanakan oleh pegawai. Untuk dapat dikatakan efektif, kompensasi harus memiliki kriteria memadai, adil, seimbang, mempertimbangkan efektivitas biaya yang digunakan, aman, menimbulkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan produktif serta dapat diterima oleh pegawai.

Kompensasi perlu dikelola secara efektif oleh setiap organisasi. Sirait (2006: 183) menjelaskan bahwa tujuan pengelolaan kompensasi adalah:

- Memperoleh pegawai yang berkualitas
- Mempertahankan pegawai yang ada
- Menjamin keadilan baik secara internal maupun eksternal
- Sebagai imbalan atas perilaku yang diinginkan
- Mengendalikan biaya secara rasional dan memadai
- Tidak bertentangan dengan peraturan dan hukum yang ditetapkan Pemerintah

Kompensasi atau imbalan dijelaskan oleh Ruky (2001:10) terbagi menjadi 2 kelompok besar yaitu:

1. Imbalan langsung, yang meliputi gaji, berbagai tunjangan, bonus atau insentif, dan semua jenis pembagian yang diterima secara rutin oleh pegawai.
2. Imbalan tidak langsung, yang meliputi fasilitas transportasi, pemeliharaan kesehatan, gaji yang diterima selama cuti, bantuan/santunan, dana pensiun, Jamsostek, asuransi jiwa, dan lain-lain.

Hasil penelitian SamGnanakkan (2010:39-61) membuktikan bahwa praktik kompensasi secara signifikan dapat meramalkan intensi pegawai untuk keluar dari organisasi. Dengan menggunakan istilah yang berbeda mengenai konsep kompensasi, penelitian dari Chew & Chan (2008:503-522) membuktikan bahwa remunerasi dan penghargaan (recognition) memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan intensi untuk bertahan dalam organisasi.

#### 1.4 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai keterkaitan antara variabel-variabel praktik pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Chew & Chan (2008:503-522) dengan mengambil sampel pada pegawai dari beberapa sektor industri di Australia (pendidikan, kesehatan, pelayanan masyarakat dan manufacture) untuk melihat korelasi atau hubungan antara praktik pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk bertahan dalam organisasi. Beberapa hal yang disarankan oleh Chew & Chan untuk penelitian lanjutan diantaranya adalah melakukan penelitian secara longitudinal untuk sektor industri lain, variabel komitmen yang diteliti tidak hanya komitmen *affctive* tetapi meliputi komitmen *continuance* dan *normative*, dan melakukan penelitian tidak hanya pada pegawai tetap namun juga meliputi status lainnya seperti pegawai kontrak dan *part time*.

SamGnanakkan (2010:39-61) melakukan penelitian sejenis di India dengan target sampel pegawai di bidang teknologi informasi dan komunikasi (*Information & Communication Technology / ICT*). Sedikit berbeda dengan penelitian Chew & Chan sebelumnya, yang diteliti oleh SamGnanakkan bukan intensi pegawai untuk bertahan dalam organisasi melainkan intensi pegawai untuk dari keluar organisasi. Studi lanjutan yang disarankan diantaranya adalah melakukan penelitian dengan populasi pegawai bidang ICT secara lebih luas karena yang diteliti oleh SamGnanakkan hanya pada 10 perusahaan ICT terkemuka dan terbatas pada pegawai yang memiliki profesi di bidang teknik ICT.

## **1.5 Keterkaitan Pengelolaan SDM, Intensi Keluar Dan Komitmen Keorganisasian**

### **1.5.1 Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi**

Chew & Chan (2008:503-522) berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa kesesuaian pegawai dengan organisasi (person-organization fit), remunerasi, penghargaan (recognition) serta pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan signifikan dengan intensi pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan penugasan tidak memiliki hubungan dengan intensi pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian SamGnanakkan (2010:39-61) menjelaskan bahwa pengelolaan SDM memiliki pengaruh negatif terhadap intensi pegawai untuk keluar dari organisasi. Secara lebih rinci ditemukan bahwa kompensasi dan pelatihan memiliki pengaruh dengan intensi untuk keluar. Pengelolaan kinerja hanya memiliki pengaruh yang kecil, sedangkan pengembangan karir dan komunikasi tidak memiliki hubungan dengan intensi pegawai untuk meninggalkan organisasi.

### **1.5.2 Pengaruh Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Organisasi**

Steers & Porter (1991:231) mengatakan bahwa 2 variabel yang sering diteliti terkait dengan keluarnya pegawai dari organisasi adalah kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Kepuasan kerja berfokus pada pengalaman sehari-hari yang terkait dengan lingkungan dan aktivitas kerja, sedangkan komitmen keorganisasian memiliki fokus yang lebih luas pada organisasi secara keseluruhan. Allen & Meyer (1997:10) mengatakan bahwa

organisasi yang memiliki tujuan menjaga stabilitas pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi maka organisasi tersebut perlu membangun dan menjaga tingkat komitmen pegawainya.

Beberapa penelitian mengungkapkan hubungan antara komitmen keorganisasian dengan keputusan pegawai untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Shahnawaz & Juyal (2006:171-178) menemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih termotivasi dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dan cenderung tidak akan meninggalkan organisasi. Penelitian lain juga dapat membuktikan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen keorganisasian dengan intensi dan perilaku yang sebenarnya untuk keluar dari organisasi (Allen & Meyer, 1997:26). Rahman, dkk. (2008:45-55) dalam penelitiannya terhadap perusahaan di bidang Teknologi & Informasi di Pakistan menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen keorganisasian dan adanya alternatif pekerjaan lain memiliki korelasi dengan intensi pegawai untuk keluar dari organisasi.

Penelitian SamGnanakkan (2010:39-61) juga mendukung hasil yang sama yaitu terdapat hubungan yang negatif signifikan antara komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa individu yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan dengan yang tidak memiliki komitmen (Umam, 2010:259).

Keterkaitan antara pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar telah dikemukakan oleh beberapa peneliti. Chew dan Chan (2008:503-522) mengatakan bahwa praktik pengelolaan SDM ditemukan memiliki hubungan dengan komitmen keorganisasian dan intensi untuk bertahan dalam organisasi. Hasil penelitian dari SamGnanakkan (2010:39-61) juga

dapat membuktikan hubungan antara pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi.

### **1.5.3 Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Komitmen Keorganisasian**

Shahnawaz & Juyal (2006:171-178) dalam penelitiannya menemukan bahwa praktik pengelolaan SDM secara signifikan berkontribusi terhadap komitmen keorganisasian. SamGnanakkan (2010:39-61) dalam penelitiannya terhadap sejumlah profesional di bidang teknologi informasi dan komunikasi juga menemukan bahwa praktik pengelolaan SDM memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen keorganisasian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nasurdin, Hemdi & Guat (2008:15-36) terhadap pegawai di sektor manufaktur di Malaysia, ditemukan bahwa pengelolaan SDM khususnya pengelolaan kinerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen keorganisasian pegawai.

Hung (2006:109-116) dalam penelitiannya terhadap industri perhotelan di Taiwan membuktikan bahwa terdapat hubungan antara komitmen keorganisasian dengan pengelolaan SDM. Semakin positif persepsi terhadap pengelolaan SDM maka semakin tinggi komitmen yang dimiliki pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Jan, dkk (2009:78-101) menemukan hal yang sama, dimana pengelolaan SDM mempunyai hubungan positif dengan komitmen keorganisasian. Secara lebih rinci dikatakan bahwa hubungan positif tersebut ditemukan untuk 4 aspek pengelolaan SDM yang diteliti yaitu seleksi, pelatihan, *performance* dan partisipasi.

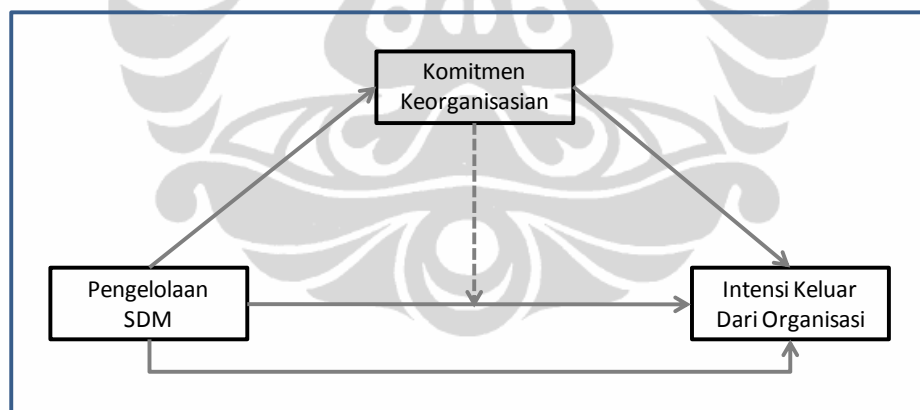
Penelitian yang dilakukan oleh Shahnawaz & Juyal (2006:171-178) membuktikan bahwa dari 6 praktik pengelolaan SDM yang diteliti, penilaian *performance* dan sikap terhadap

Departmen SDM merupakan prediktor yang paling signifikan terhadap komitmen keorganisasian. Pare & Tremblay (2007:326-357) berdasarkan hasil penelitiannya menjelaskan bahwa organisasi yang melakukan investasi terhadap SDM-nya melalui pengembangan kompetensi, penghargaan terhadap pegawai, *empowerment* (pemberdayaan) akan lebih mampu meningkatkan komitmen pegawainya.

## 1.6 Model Konseptual Penelitian

Seperti telah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya, variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 yaitu pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi.

Hubungan yang terjadi antara variabel-variabel praktik pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi dapat digambarkan dalam model konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model Konseptual Penelitian

Gambar 2.2 diatas menjelaskan model konseptual dalam penelitian ini, yaitu:

- Pengelolaan SDM mempengaruhi intensi untuk keluar organisasi.
- Komitmen keorganisasian mempengaruhi intensi untuk keluar organisasi.



- Pengelolaan SDM mempengaruhi komitmen keorganisasian.
- Pengelolaan SDM mempengaruhi intensi keluar organisasi dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.

## 1.7 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep dari penelitian ini berdasarkan variabel-variabel yang diteliti dijelaskan dalam dimensi, indikator serta pengukuran sebagai berikut:

### 1.7.1 Variabel 1 : Intensi Keluar Organisasi

Variabel yang pertama adalah intensi keluar organisasi yang terdiri dari 2 dimensi yaitu berpikir dan berencana untuk keluar dari organisasi dan secara aktif berusaha untuk keluar dari organisasi. Dimensi-dimensi tersebut dapat dibagi ke dalam indikator-indikator dengan skala pengukuran sebagaimana Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1.

Operasionalisasi Konsep Variabel Intensi Keluar Organisasi

| Variabel                  | Dimensi                                                | Indikator                                                                                                                                                                                              | Pengukuran                                                                            |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Intensi Keluar Organisasi | 1. Berpikir dan berencana untuk keluar dari organisasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpikir untuk memiliki karir pada organisasi lain</li> <li>• Berencana mencari pekerjaan baru</li> </ul>                                                     | Skala interval:<br>1. STS (sangat tidak setuju)                                       |
|                           | 2. Secara aktif berusaha untuk keluar dari organisasi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdaftar dalam situs lowongan kerja</li> <li>• Mencari bantuan untuk mendapatkan pekerjaan baru</li> <li>• Melamar pekerjaan pada organisasi lain</li> </ul> | 2. TS (tidak setuju)<br>3. C (cukup setuju)<br>4. S (setuju)<br>5. SS (sangat setuju) |

### 1.7.2 Variabel 2 : Komitmen Keorganisasian

Variabel komitmen keorganisasian sebagai variabel kedua dalam penelitian ini terdiri dari 3 dimensi yaitu komitmen *affective*, komitmen *continuance* dan komitmen *normative*. Tabel Tabel 2.2. menunjukkan indikator dan pengukuran yang akan digunakan pada variabel komitmen keorganisasian.

Tabel 2.2.  
Operasionalisasi Konsep Variabel Komitmen Keorganisasian

| Variabel                | Dimensi               | Indikator                                                                                                                                                               | Pengukuran                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komitmen Keorganisasian | 1. <i>Affective</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan emosional dengan organisasi</li> <li>• Kenyamanan dan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi</li> </ul>        | Skala interval:<br>1. STS (sangat tidak setuju)<br>2. TS (tidak setuju)<br>3. C (cukup setuju)<br>4. S (setuju)<br>5. SS (sangat setuju) |
|                         | 2. <i>Continuance</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerugian yang dialami jika meninggalkan organisasi</li> <li>• Alternatif yang dimiliki jika meninggalkan organisasi</li> </ul> |                                                                                                                                          |
|                         | 3. <i>Normative</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kewajiban moral untuk bertahan di organisasi</li> <li>• Nilai terhadap loyalitas</li> </ul>                                    |                                                                                                                                          |

### 1.7.3 Variabel 3: Pengelolaan SDM

Variabel ketiga adalah pengelolaan SDM dengan 4 dimensi yang akan diukur yaitu pengelolaan kinerja, pengembangan karir, pelatihan dan kompensasi, yang selengkapnya dijelaskan dalam Tabel 2.3 dibawah ini.

Tabel 2.3.  
Operasionalisasi Konsep Variabel Pengelolaan SDM

| Variabel        | Dimensi                | Indikator                                                                                                                       | Pengukuran                                                                                                                               |
|-----------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pengelolaan SDM | 1. Pengelolaan kinerja | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pengelolaan kinerja.</li> <li>• Proses pengelolaan kinerja</li> </ul>           | Skala interval:<br>1. STS (sangat tidak setuju)<br>2. TS (tidak setuju)<br>3. C (cukup setuju)<br>4. S (setuju)<br>5. SS (sangat setuju) |
|                 | 2. Pengembangan karir  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan pengembangan</li> <li>• Kesesuaian karir dengan aspirasi pribadi</li> </ul> |                                                                                                                                          |
|                 | 3. Pelatihan           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan mengikuti pelatihan</li> <li>• Manfaat pelatihan</li> </ul>                 |                                                                                                                                          |
|                 | 4. Kompensasi          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji yang diterima</li> <li>• Insentif/ bonus yang diterima</li> </ul>                 |                                                                                                                                          |

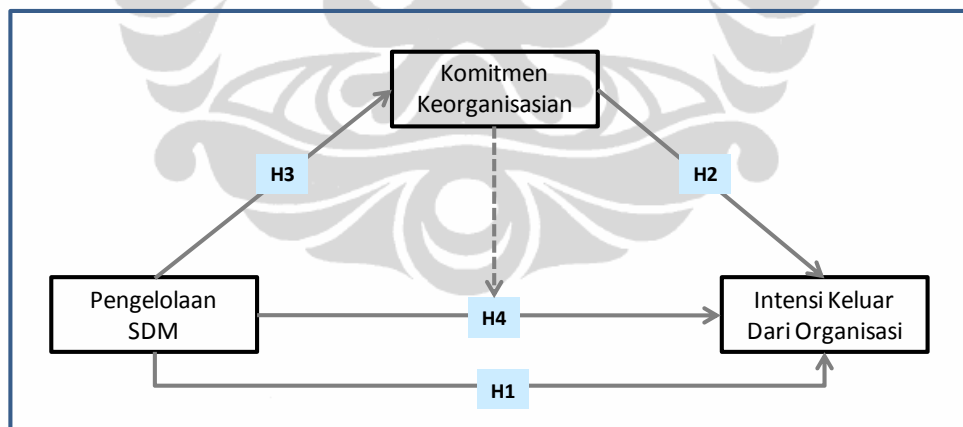
### 1.8 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan teori yang digunakan, maka hipotesa yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah:

- Hipotesa Null pertama (H0-1):  
*Pengelolaan SDM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar dari organisasi.*
- Hipotesa Alternatif pertama (HA-1):  
*Pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar dari organisasi.*
- Hipotesa Null kedua (H0-2):  
*Komitmen keorganisasian tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar dari organisasi.*
- Hipotesa Alternatif kedua (HA-2):  
*Komitmen keorganisasian memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar dari organisasi.*

- Hipotesa Null ketiga (H0-3):  
*Pengelolaan SDM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian.*
- Hipotesa Alternatif ketiga (HA-3):  
*Pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian.*
- Hipotesa Null keempat (H0-4):  
*Pengelolaan SDM tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi keluar dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.*
- Hipotesa Alternatif keempat (HA-4):  
*Pengelolaan SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi keluar dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.*

Hipotesa penelitian sebagaimana tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Hipotesa Penelitian

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pertimbangan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta dan menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti. Sarwono (2006:258) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif menekankan pada adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian, dan melalui suatu hipotesis yang dibangun akan diuji melalui formula statistik dan teknik analisis tertentu.

#### **3.2 Disain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan disain riset kausal untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel bebas (*independent*) dan variabel tergantung (*dependent*). Oei (2010:28) menjelaskan bahwa suatu riset kausal yang berusaha membuktikan hubungan sebab akibat memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Terstruktur
- Formal
- Informasi yang dicari ditetapkan dengan jelas
- Jumlah sampel besar dan representatif
- Analisis data dilakukan secara kuantitatif

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, dimana pengumpulan seluruh data-data penelitian dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner.

### 3.3 Populasi & Sampel Penelitian

#### 3.3.1 Populasi

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan anggota dari yang target yang akan diteliti (Oei, 2010:115). Penelitian ini dilakukan terhadap PT Bank X, yang merupakan suatu organisasi perbankan milik pemerintah (BUMN). PT Bank X berkantor pusat di Jakarta dan memiliki jaringan kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan bahkan di luar negeri.

Secara keseluruhan, jumlah pegawai di PT Bank X sangat besar mencapai puluhan ribu orang. Namun demikian, tidak semua pegawai di PT Bank X akan dijadikan sebagai populasi dalam penelitian ini. Beberapa pembatasan akan digunakan peneliti dalam menentukan populasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

##### a. Pegawai Pimpinan

Terdapat 2 level jabatan di PT Bank X yaitu pegawai Officer atau dikenal di PT Bank X sebagai pegawai Pimpinan dan pegawai Pelaksana. Pegawai Pimpinan adalah pegawai yang menduduki jabatan-jabatan struktural maupun non struktural yang secara umum merupakan jabatan-jabatan yang membutuhkan kemampuan analisa dan pengambilan keputusan. Sedangkan pegawai Pelaksana adalah pegawai yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat klerikal.

Target populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pimpinan mengingat jumlah pegawai yang mengundurkan diri di level jabatan ini dalam kurun waktu 1 tahun terakhir (tahun 2010) mengalami kenaikan yang cukup signifikan sebesar 92,4% dibandingkan tahun sebelumnya (tahun 2009). Selain itu persyaratan kompetensi jabatan yang dibutuhkan di level pegawai Pimpinan juga menjadi pertimbangan dipilihnya populasi tersebut, mengingat semakin tinggi kompetensi yang dibutuhkan

di suatu jabatan maka semakin sulit untuk mencarinya di pasar tenaga kerja. Hal lain yang juga ikut menjadi bahan pertimbangan dipilihnya pegawai Pimpinan sebagai populasi adalah bahwa Program Retensi pegawai di PT Bank X lebih difokuskan pada level jabatan pegawai Pimpinan.

b. Pegawai Kantor Pusat

Pegawai PT Bank X terdiri dari pegawai Kantor Pusat dan Kantor Cabang yang tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia. Yang dipilih sebagai target populasi dibatasi hanya pada pegawai Kantor Pusat PT Bank X, dengan pertimbangan bahwa kantor pusat memiliki jenis dan karakteristik pekerjaan yang lebih beragam dibandingkan dengan kantor cabang. Selain itu karena kantor pusat PT Bank X terletak di Jakarta, maka akses yang dimiliki pegawai untuk dapat melakukan *networking* secara luas di luar organisasi lebih besar sehingga cenderung lebih mudah untuk pindah ke organisasi lain.

c. Status Pegawai Tetap

Pegawai PT Bank X terdiri dari pegawai dengan status pegawai tetap, kontrak dan *outsourc*e. Populasi penelitian ini dibatasi hanya pada pegawai dengan status pegawai tetap. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa pegawai tetap dapat merasakan bahwa dirinya benar-benar sebagai bagian dari organisasi sehingga diharapkan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan dengan pegawai kontrak ataupun *outsourc*e. Selain itu pegawai tetap diharapkan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai organisasi sehingga dapat memberikan penilaian secara baik mengenai pengelolaan SDM.

Berdasarkan pembatasan terhadap populasi seperti disebutkan diatas, maka populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pimpinan Kantor Pusat PT Bank X dengan status pegawai

tetap. Dengan menggunakan karakteristik tersebut populasi dalam penelitian ini secara keseluruhan berjumlah 2300 orang.

### 3.3.2 Sampel

Pengambilan data dalam penelitian ini tidak dilakukan terhadap seluruh populasi, namun hanya mengambil sebagian dari populasi yang disebut sebagai sampel. Sampel merupakan bagian yang akan diambil dari populasi untuk dijadikan sebagai responden dalam penelitian.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling* atau pengambilan sampel secara acak. Oei (2010:119) mengatakan bahwa teknik *probability sampling* memungkinkan setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden penelitian. Adapun jenis *probability sampling* yang dipilih adalah *simple random sampling*, dimana sampel dipilih langsung dari populasi sehingga besarnya peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel sama besar. Dalam sebuah riset, teknik *simple random sampling* digunakan untuk menjamin agar sampel yang terpilih dapat mewakili semua populasinya (Oei, 2010:120). Sekaran (2003:127) mengatakan bahwa teknik *simple random sampling* memiliki bias paling sedikit dan dapat memberikan generalisasi paling luas.

Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan dan mewakili populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian digunakan rumus Slovin sebagai berikut (Umar, 2003:141):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$



Dimana:

- n = Ukuran sampel  
 N = Ukuran Populasi  
 e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan dalam pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Dengan tingkat kelonggaran ketelitian sebesar 10%, maka dengan menggunakan rumus Slovin diatas, diperoleh hasil sebagai berikut:

$$n = \frac{2300}{1 + 2300 (0.1)^2} = 95,8 \text{ (dibulatkan menjadi 100)}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 100 orang.

Beberapa karakteristik dari sampel ditetapkan sebagai variabel kontrol dalam penelitian ini, yaitu:

- Jenis kelamin
- Usia
- Pendidikan terakhir
- Status pernikahan
- Masa kerja di PT Bank X

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dan diperoleh langsung dari responden melalui instrumen berupa kuesioner. Umar (2003:84) mengatakan bahwa data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama, atau data mentah yang akan diproses untuk tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan.

Instrumen yang digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini adalah kuesioner yang bersifat terstruktur, dimana semua pertanyaan dibuat secara standar dan memuat alternatif jawaban tertentu. Kuesioner dalam penelitian ini disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup. Oei (2010:49)

mengatakan bahwa penggunaan pertanyaan tertutup lebih banyak dilakukan dalam pengumpulan data kuantitatif, dimana responden diberikan alternatif jawaban dan cukup memilih jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapatnya. Penggunaan pertanyaan tertutup akan membantu responden dalam membuat keputusan cepat untuk memilih diantara beberapa alternatif yang diberikan (Sekaran, 2003:86).

Penelitian ini menggunakan 3 buah kuesioner untuk mengukur 3 variabel, yaitu kuesioner yang mengukur intensi keluar dari organisasi, kuesioner yang mengukur komitmen keorganisasian dan kuesioner yang mengukur persepsi terhadap pengelolaan SDM.

#### **3.4.1 Kuesioner Intensi Keluar Organisasi**

Kuesioner pertama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang mengukur intensi pegawai untuk keluar dari organisasi. Kuesioner ini disusun berdasarkan dimensi dan indikator dari intensi keluar dari organisasi. Sebagaimana dijelaskan pada Bab sebelumnya, terdapat 2 dimensi dari variabel intensi keluar dari organisasi yaitu berpikir dan berencana keluar dari organisasi serta secara aktif berusaha untuk keluar dari organisasi.

Jumlah item pada kuesioner ini terdiri dari 5 buah pernyataan. Seluruh item pernyataan pada kuesioner ini merupakan kalimat positif.

Kuesioner ini menggunakan skala pengukuran interval, yang terdiri dari 5 kategori jawaban untuk setiap pernyataan, yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberi nilai 1.
- Tidak Setuju (TS) yang diberi nilai 2.
- Ragu-ragu (R) yang diberi nilai 3.
- Setuju (S) yang diberi nilai 4.
- Sangat Setuju (SS) yang diberi nilai 5.

Item pernyataan dari kuesioner intensi keluar dari organisasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1.  
Item Pernyataan Untuk Mengukur Intensi Keluar Organisasi

| Dimensi                                             | Indikator                                          | Item Pernyataan                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berpikir dan berencana untuk keluar dari organisasi | Berpikir untuk memiliki karir pada organisasi lain | <u>Item IK1:</u><br>Saya berharap bisa memiliki kesempatan berkarir di organisasi lain.                                                         |
|                                                     | Berencana mencari pekerjaan baru                   | <u>Item IK2:</u><br>Saya tertarik dengan berbagai iklan lowongan pekerjaan                                                                      |
| Secara aktif berusaha untuk keluar dari organisasi  | Terdaftar dalam situs lowongan kerja               | <u>Item IK3:</u><br>Saya mendaftarkan diri pada situs penyedia info lowongan pekerjaan, seperti <i>jobsdb.com</i> , <i>jobstreet.com</i> , dll. |
|                                                     | Mencari bantuan untuk mendapatkan pekerjaan baru   | <u>Item IK4:</u><br>Saya meminta bantuan teman/ kerabat/relasi untuk bisa mendapat pekerjaan pada organisasi lain.                              |
|                                                     | Melamar pekerjaan pada organisasi lain             | <u>Item IK5:</u><br>Saat ini saya sedang melamar pekerjaan pada organisasi lain.                                                                |

### 3.4.2 Kuesioner Komitmen Keorganisasian

Kuesioner kedua adalah kuesioner yang mengukur komitmen pegawai terhadap organisasi. Kuesioner ini mengadopsi konsep komitmen keorganisasian dari Allen dan Meyer (1990:1-18), dimana komitmen keorganisasian memiliki 3 dimensi yaitu komitmen *affective*, *continuance* dan *normative*.

Jumlah item pada kuesioner komitmen keorganisasian terdiri dari 24 buah, yang terdiri dari 8 pernyataan yang mengukur

komitmen *affective*, 8 pernyataan yang mengukur komitmen *continuance* dan 8 pernyataan yang mengukur komitmen *normative*.

Item-item pernyataan dalam kuesioner ini terdiri dari kalimat positif dan kalimat negatif. Penggunaan item pernyataan dengan kalimat negatif bertujuan sebagai alat kontrol bagi peneliti untuk menilai seberapa jauh jawaban dari responden dapat diandalkan. Item pernyataan dengan kalimat positif berjumlah 16 buah yaitu item nomer KK1, KK3, KK5, KK7, KK8, KK9, KK10, KK12, KK13, KK15, KK16, KK18, KK19, KK20, KK21, KK22. Sedangkan item dengan kalimat negatif berjumlah 8 buah yang terdapat pada item nomer KK2, KK4, KK6, KK11, KK14, KK17, KK23, KK24.

Kuesioner ini menggunakan skala pengukuran interval, yang terdiri dari 5 kategori jawaban untuk setiap pernyataan, yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberi nilai 1.
- Tidak Setuju (TS) yang diberi nilai 2.
- Ragu-ragu (R) yang diberi nilai 3.
- Setuju (S) yang diberi nilai 4.
- Sangat Setuju (SS) yang diberi nilai 5.

Item pernyataan dari kuesioner komitmen keorganisasian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.2.

Item Pernyataan Untuk Mengukur Komitmen Keorganisasian

| Dimensi                      | Indikator                                | Item Pernyataan                                                                             |
|------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komitmen<br><i>Affective</i> | Keterlibatan emosional dengan organisasi | <u>Item KK1:</u><br>Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki. |
|                              |                                          | <u>Item KK2:</u><br>Saya tidak memiliki ikatan emosi dengan organisasi ini.                 |

| Dimensi                                               | Indikator                                                                                                          | Item Pernyataan                                                                                                |                                                    |                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komitmen<br><i>Affective</i>                          | Keterlibatan emosional dengan organisasi                                                                           | <u>Item KK3:</u><br>Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan pribadi saya.                      |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                    | <u>Item KK4:</u><br>Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain. |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       | Kenyamanan dan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi                                                           | <u>Item KK5:</u><br>Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.                  |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                    | <u>Item KK6:</u><br>Saya tidak nyaman bekerja pada organisasi ini.                                             |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                    | <u>Item KK7:</u><br>Saya bangga bekerja pada organisasi ini.                                                   |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                    | <u>Item KK8:</u><br>Saya menceritakan pada orang lain bahwa organisasi ini merupakan tempat kerja yang baik.   |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                    | Komitmen<br><i>Continuance</i>                                                                                 | Kerugian yang dialami jika meninggalkan organisasi | <u>Item KK9:</u><br>Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini. |
|                                                       |                                                                                                                    |                                                                                                                |                                                    | <u>Item KK10:</u><br>Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya menginginkannya.     |
| Alternatif yang dimiliki jika meninggalkan organisasi | <u>Item KK11:</u><br>Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.                     |                                                                                                                |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       | <u>Item KK12:</u><br>Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari organisasi ini. |                                                                                                                |                                                    |                                                                                                                  |
|                                                       |                                                                                                                    | <u>Item KK13:</u><br>Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain organisasi ini.                     |                                                    |                                                                                                                  |

| <b>Dimensi</b>                 | <b>Indikator</b>                                      | <b>Item Pernyataan</b>                                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komitmen<br><i>Continuance</i> | Alternatif yang dimiliki jika meninggalkan organisasi | <u>Item KK14:</u><br>Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.                                  |
|                                | Alternatif yang dimiliki jika meninggalkan organisasi | <u>Item KK15:</u><br>Bertahan di organisasi ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.                                                |
|                                |                                                       | <u>Item KK16:</u><br>Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan pada organisasi ini.                                            |
| Komitmen<br><i>Normative</i>   | Kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi       | <u>Item KK17:</u><br>Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.                 |
|                                |                                                       | <u>Item KK18:</u><br>Saya mendukung seseorang yang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.                                     |
|                                |                                                       | <u>Item KK19:</u><br>Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.                                  |
|                                |                                                       | <u>Item KK20:</u><br>Saya akan merasa bersalah jika harus pindah ke organisasi lain.                                                |
|                                | Nilai terhadap loyalitas                              | <u>Item KK21:</u><br>Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.                                            |
|                                |                                                       | <u>Item KK22:</u><br>Saya bertahan pada organisasi ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang. |
|                                |                                                       | <u>Item KK23:</u><br>Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.                                 |
|                                |                                                       | <u>Item KK24:</u><br>Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.                                                  |

### 3.4.3 Kuesioner Pengelolaan SDM

Kuesioner ketiga mengukur persepsi pegawai terhadap pengelolaan SDM, yang disusun berdasarkan dimensi pengelolaan SDM yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pengelolaan kinerja, pengembangan karir, pelatihan serta kompensasi.

Jumlah pernyataan pada kuesioner pengelolaan SDM terdiri dari 24 buah, yang terdiri dari 6 pernyataan mengenai pengelolaan kinerja, 6 pernyataan mengenai pengembangan karir, 6 pernyataan mengenai pelatihan dan 6 pernyataan mengenai kompensasi.

Item-item pernyataan dalam kuesioner ini terdiri dari kalimat positif dan kalimat negatif. Item dengan kalimat positif berjumlah 14 buah yang terdapat pada item nomer PS1, PS3, PS5, PS7, PS9, PS10, PS12, PS14, PS16, PS17, PS18, PS20, PS21, PS23. Sedangkan item pernyataan dengan kalimat negatif berjumlah 10 buah yaitu item nomer PS2, PS4, PS6, PS8, PS11, PS13, PS16, PS19, PS22 dan PS24.

Kuesioner ini menggunakan skala pengukuran interval, yang terdiri dari 5 kategori jawaban untuk setiap pernyataan, yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberi nilai 1.
- Tidak Setuju (TS) yang diberi nilai 2.
- Ragu-ragu (R) yang diberi nilai 3.
- Setuju (S) yang diberi nilai 4.
- Sangat Setuju (SS) yang diberi nilai 5.

Item pernyataan dari kuesioner yang mengukur pengelolaan SDM dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.3.  
Item Pernyataan Untuk Mengukur Pengelolaan SDM

| Dimensi             | Indikator                  | Item Pernyataan                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pengelolaan Kinerja | Sistem pengelolaan kinerja | <u>Item PS1:</u><br>Setiap pegawai memiliki sasaran kerja secara jelas.                                                                                      |
|                     |                            | <u>Item PS2:</u><br>Sistem penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya.                                          |
|                     |                            | <u>Item PS3:</u><br>Siklus pengelolaan kinerja (penetapan sasaran, performance review dan penilaian kinerja) dapat dilaksanakan tepat waktu setiap tahunnya. |
|                     | Proses pengelolaan kinerja | <u>Item PS4:</u><br>Penilaian kinerja pegawai tidak dilakukan secara obyektif.*                                                                              |
|                     |                            | <u>Item PS5:</u><br>Proses review dan monitoring terhadap pencapaian sasaran kerja pegawai dilakukan secara berkala.                                         |
|                     |                            | <u>Item PS6:</u><br>Hasil penilaian kinerja tidak pernah dikomunikasikan kepada pegawai.*                                                                    |
| Pengembangan Karir  | Kesempatan pengembangan    | <u>Item PS7:</u><br>Pegawai dengan kinerja dan kompetensi tinggi mendapat kesempatan pengembangan karir yang lebih baik.                                     |
|                     |                            | <u>Item PS8:</u><br>Sebagian besar pegawai tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya.*                                                          |



| Dimensi                                                                               | Indikator                                | Item Pernyataan                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pengembangan Karir                                                                    | Kesempatan pengembangan                  | <u>Item PS9:</u><br>Pengembangan karir diprioritaskan bagi pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik. |
|                                                                                       | Kesesuaian karir dengan aspirasi pribadi | <u>Item PS10:</u><br>Pengembangan karir pegawai disesuaikan dengan aspirasi pribadi pegawai.                       |
|                                                                                       |                                          | <u>Item PS11:</u><br>Pegawai tidak memiliki kebebasan dalam menentukan arah pengembangan karirnya.*                |
|                                                                                       |                                          | <u>Item PS12:</u><br>Aspirasi pribadi pegawai menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir.                       |
| Pelatihan                                                                             | Kesempatan mengikuti pelatihan           | <u>Item PS13:</u><br>Seringkali pelatihan tidak dapat dilaksanakan oleh pegawai dengan alasan kesibukan kerja.*    |
|                                                                                       |                                          | <u>Item PS14:</u><br>Setiap pegawai mengikuti pelatihan minimal 1 kali setiap tahunnya.                            |
|                                                                                       |                                          | <u>Item PS15:</u><br>Masih banyak pegawai yang tidak mendapat kesempatan pelatihan setiap tahunnya.                |
|                                                                                       | Manfaat pelatihan                        | <u>Item PS16:</u><br>Pelatihan yang diberikan seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai.*                   |
| <u>Item PS17:</u><br>Pelatihan yang diberikan memberikan banyak manfaat bagi pegawai. |                                          |                                                                                                                    |

| Dimensi    | Indikator                     | Item Pernyataan                                                                                                           |
|------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pelatihan  | Manfaat pelatihan             | <u>Item PS18:</u><br><i>Training need analysis</i> selalu dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan pegawai.         |
| Kompensasi | Gaji yang diterima            | <u>Item PS19:</u><br>Kenaikan gaji tidak didasarkan atas performance atau kinerja pegawai.*                               |
|            |                               | <u>Item PS20:</u><br>Struktur penggajian yang diterapkan sangat kompetitif dengan organisasi lain.                        |
|            | Insentif/ bonus yang diterima | <u>Item PS21:</u><br>Penetapan gaji pegawai dilakukan sesuai dengan skala gaji di setiap level jabatan.                   |
|            |                               | <u>Item PS22:</u><br>Insentif yang diberikan tidak efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.* |
|            |                               | <u>Item PS23:</u><br>Pemberian insentif selalu didasarkan pada performance atau kinerja pegawai.                          |
|            |                               | <u>Item PS24:</u><br>Insentif yang diberikan tidak kompetitif jika dibandingkan dengan bank lain.*                        |

### 3.5 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Seluruh instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini diuji coba terlebih dahulu untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Pelaksanaan uji coba instrumen penelitian dilakukan terhadap minimal 30 orang responden yang memiliki karakteristik sama

dengan responden sebenarnya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Umar (2003:110), bahwa jumlah responden untuk uji coba disarankan minimal 30 orang sehingga distribusi skor (nilai) yang diperoleh akan lebih mendekati kurva normal.

### 3.5.1 Validitas

Validitas menunjukkan tingkat kesahihan atau keterandalan suatu instrumen atau alat ukur. Kerlinger (1990:729) menjelaskan bahwa validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur suatu variabel yang hendak diukur. Validitas menguji apakah suatu alat ukur benar-benar dapat mengukur konstruk atau variabel yang akan diukur. Dalam hal ini kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data perlu diuji sehingga benar-benar dapat mengukur hal yang hendak diukur. Melalui uji validitas, akan dilakukan pemeriksaan apakah masing-masing item dalam instrumen penelitian dapat mendukung kumpulan item secara total. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid jika informasi yang terdapat pada setiap item berkorelasi erat dengan informasi dari keseluruhan item sebagai satu kesatuan.

Uji validitas alat ukur atau instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson (Pearson Product Moment Correlation). Uji koefisien ini dilakukan untuk mengukur besarnya hubungan 2 variabel yang memiliki skala interval (Sarwono, 2006:158). Besarnya korelasi dinyatakan dalam angka 0 sampai dengan 1, dimana semakin besar angkanya menunjukkan semakin besar korelasi yang terjadi sehingga suatu alat ukur dikatakan memiliki validitas yang tinggi. Rumus yang digunakan dalam menghitung korelasi Pearson adalah sebagai berikut (Umar, 2003:111):

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
| n | = | Jumlah subyek      |
| X | = | Skor tiap item     |
| Y | = | Skor total         |
| r | = | Koefisien korelasi |

### 3.5.2 Reliabilitas

Setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2003:113). Oleh karena itu, jika uji validitas telah dilakukan, maka reliabilitas instrumen yang digunakan juga perlu diuji. Reliabilitas memiliki arti kemantapan, konsistensi, keteramalan, ketepatan dan lain-lain. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran bersifat konsisten jika digunakan untuk mengukur aspek yang sama. Kerlinger (1990:708) menjelaskan bahwa reliabilitas atau keandalan adalah kejituan atau ketepatan instrumen pengukur dalam mengukur suatu variabel tertentu.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach yang nilainya berkisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai koefisien yang diperoleh menunjukkan bahwa instrumen pengukuran semakin baik dan dapat dikatakan semakin reliabel. Sekaran (2003:182) mengatakan bahwa secara umum, koefisien keandalan atau reliabilitas kurang dari 0,60 dianggap buruk, dalam kisaran 0,70 dapat diterima dan lebih dari 0,80 dianggap baik. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Umar, 2003:125):

$$r = \frac{(k)}{k-1} \frac{(1 - \sum \sigma b^2)}{\sigma^2}$$

Dimana:

|                   |   |                         |
|-------------------|---|-------------------------|
| r                 | = | Reliabilitas instrumen  |
| k                 | = | Jumlah butir pertanyaan |
| $\sigma^2$        | = | Varians total           |
| $\sum \sigma b^2$ | = | Jumlah varians butir    |

## 3.6 Teknik Analisis Data

### 3.6.1. Statistik Deskriptif

Penggunaan statistik deskriptif bertujuan untuk memudahkan pembaca untuk memahami hasil penelitian. Mason & Lind (1996:7) mengatakan bahwa statistik deskriptif adalah metode-metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan data-data yang telah dikumpulkan.

Statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan distribusi frekuensi dari semua data yang diperoleh dalam penelitian ini. Mason & Lind (1996:29) menjelaskan bahwa distribusi frekuensi merupakan pengelompokan data ke dalam beberapa kategori yang menunjukkan banyaknya pengamatan dalam setiap kelas yang tidak saling tumpang tindih. Data kontrol yang digunakan dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan statistik deskriptif untuk menunjukkan gambaran umum mengenai responden penelitian. Demikian halnya dengan jawaban yang diberikan responden terhadap masing-masing kuesioner, yang juga akan dijelaskan melalui statistik deskriptif.

### 3.6.2. Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk memperkirakan nilai dari variabel *dependent* (tak bebas) berdasarkan nilai dari variabel bebasnya (Mason & Lind, 1996:62). Melalui analisis regresi dapat diketahui apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti dan seberapa kuat hubungan yang terjadi.

Dalam penelitian ini, analisa regresi sederhana akan dilakukan untuk menguji pengaruh 1 variabel terhadap 1 variabel lainnya. Uyanto (2006:201) menjelaskan bahwa analisis regresi sederhana digunakan untuk memprediksi nilai suatu variabel tergantung (*dependent*) berdasarkan nilai dari variabel bebas (*independent*) yang lain.

Pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar sebagaimana hipotesa pertama, pengaruh komitmen keorganisasian terhadap intensi keluar sebagaimana hipotesa kedua dan pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen keroganisasian sebagaimana hipotesa ketiga akan diuji dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Rumus yang digunakan untuk menguji ketiga hipotesa tersebut adalah sebagai berikut (Kerlinger, 1986:932):

$$Y^1 = a + bX$$

Dimana:

- X = Skor-skor dari variabel bebas
- b = Koefisien regresi
- a = Konstanta intersepsi
- $Y^1$  = Skor-skor dari variabel terikat

Analisis regresi berganda akan dilakukan untuk menguji pengaruh dari beberapa variabel *independent* (bebas) terhadap 1 variabel *dependent* (tak bebas). Dalam penelitian ini, akan diuji apakah variabel pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian secara bersama-sama mempengaruhi intensi pegawai untuk keluar. Rumus yang digunakan untuk dalam analisis regresi berganda adalah sebagai berikut (Kerlinger, 1986:938):

$$Y^1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

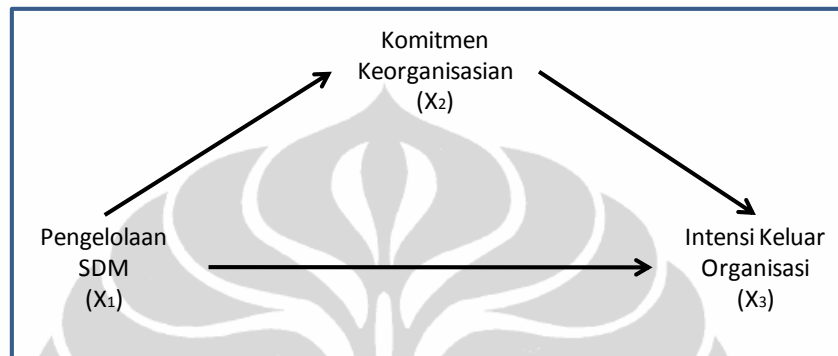
Dimana:

- $X_1, X_2, X_3$  = Skor-skor dari variabel bebas
- $b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi
- a = Konstanta intersepsi
- $Y^1$  = Skor-skor dari variabel terikat

### 3.6.3 Analisis Jalur/ *Path Analysis*

Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

Muhidin (2009:221) menjelaskan bahwa dalam analisis jalur dibedakan 2 jenis variabel yaitu variabel yang mempengaruhi atau disebut sebagai variabel eksogen dan variabel yang dipengaruhi atau disebut variabel endogen. Untuk menggambarkan bagaimana struktur hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini maka diagram jalurnya adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Diagram Jalur

Dalam penelitian ini, analisis jalur akan dilakukan untuk menguji hipotesa keempat yaitu apakah komitmen keorganisasian dapat dikatakan sebagai variabel antara yang mempengaruhi hubungan pengelolaan SDM dan intensi keluar dari organisasi.

Baron & Kenny (1986:1173-1182) menjelaskan bahwa suatu variabel dapat berfungsi sebagai variabel antara jika:

1. Variabel bebas secara signifikan mempengaruhi variabel antara.
2. Variabel antara secara signifikan mempengaruhi variabel terikat.
3. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat menurun setelah dikontrol oleh variabel antara.

Selanjutnya dijelaskan bahwa variabel antara dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu variabel antara parsial dan penuh. Variabel antara parsial terjadi jika setelah memperhitungkan variabel antara, koefisien regresi menurun namun masih signifikan. Sedangkan variabel antara penuh terjadi jika setelah memperhitungkan variabel antara maka koefisien regresi menurun dan menjadi tidak signifikan. Dalam penelitian ini juga ingin

diketahui apakah komitmen keorganisasian merupakan variabel antara yang bersifat penuh atau hanya bersifat parsial.

### **3.7 Keterbatasan Penelitian**

Pada prinsipnya, peneliti berusaha secara maksimal dalam melaksanakan penelitian ini dengan menggunakan studi literatur dan metodologi penelitian yang memenuhi kaidah-kaidah ilmiah. Namun pada kenyataannya masih ditemui beberapa kendala yang menjadi bagian dari keterbatasan penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini tidak membedakan kelompok pegawai yang berkinerja baik dan yang tidak baik, namun cenderung berasumsi bahwa semua pegawai memiliki kinerja yang baik sehingga keluarnya pegawai selalu menimbulkan kerugian bagi organisasi.
2. Penelitian ini kurang mempertimbangkan pendapat atau pandangan dari perspektif pimpinan Bank atau stakeholder lain untuk menggali permasalahan secara lebih mendalam berdasarkan paradigma baru dalam pengelolaan SDM.
3. Peneliti tidak dapat mengamati secara langsung responden saat mengisi kuesioner sehingga memungkinkan terjadinya hal-hal yang dapat menimbulkan bias pada jawaban responden.
4. Populasi dalam penelitian ini ditentukan secara terbatas dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu, sedangkan populasi keseluruhan yang sesungguhnya (pegawai PT Bank X) berjumlah besar dan target respondennya tersebar secara luas di seluruh Indonesia.



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

#### 4.1 Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian dilakukan terhadap 42 orang responden yang memiliki karakteristik sesuai dengan sampel penelitian.

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah item pernyataan yang terdapat dalam setiap kuesioner benar-benar dapat mengukur variabel penelitian. Muhidin & Abdurahman (2007:47) menjelaskan bahwa untuk menafsirkan hasil uji validitas menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai hitung  $r$  lebih besar dari nilai tabel  $r$ , maka item kuesioner dikatakan sebagai valid.
- b. Jika nilai hitung  $r$  lebih kecil dari nilai tabel  $r$  maka item kuesioner dikatakan sebagai tidak valid dan tidak dapat digunakan dalam penelitian.

##### 4.1.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner Intensi Keluar Organisasi

Hasil uji validitas terhadap kuesioner intensi keluar dari organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1.  
Hasil Uji Validitas Kuesioner Intensi Keluar Organisasi

| No. Item | Item Pernyataan                                                     | Nilai Hitung $r$ | Nilai Tabel $r$ (95%) | Validitas |
|----------|---------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------|
| IK1      | Saya berharap bisa memiliki kesempatan berkarir di organisasi lain. | 0.522            | 0.304                 | Valid     |
| IK2      | Saya tertarik dengan berbagai iklan lowongan pekerjaan              | 0.702            | 0.304                 | Valid     |

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                                             | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| IK3      | Saya mendaftarkan diri pada situs penyedia info lowongan pekerjaan, seperti <i>jobsdb.com</i> , <i>jobstreet.com</i> , dll. | 0.531          | 0.304               | Valid       |
| IK4      | Saya meminta bantuan teman/ kerabat/relasi untuk bisa mendapat pekerjaan pada organisasi lain.                              | 0.652          | 0.304               | Valid       |
| IK5      | Saat ini saya sedang melamar pekerjaan pada organisasi lain.                                                                | 0.245          | 0.304               | Tidak valid |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai r hitung pada item IK1, IK2, IK3 dan IK4 lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0.304 pada tingkat signifikansi 95%. Sedangkan nilai r hitung pada item IK5 lebih kecil daripada nilai r tabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dari 5 item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner intensi keluar organisasi, terdapat 4 buah item yang dinyatakan valid yaitu item IK1, IK2, IK3 dan IK4. Sedangkan 1 item dapat dinyatakan tidak valid untuk digunakan dalam penelitian yaitu item IK5.

#### 4.1.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Keorganisasian

Hasil uji validitas terhadap kuesioner komitmen keorganisasian dapat dilihat pada Tabel 4.2. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa dari 24 item pernyataan yang mengukur variabel komitmen keorganisasian, terdapat 2 item pernyataan yang memiliki nilai hitung r lebih kecil daripada nilai r tabel pada tingkat signifikansi 95% yaitu item KK4 dan KK23. Sedangkan 22 item sisanya memiliki nilai hitung r yang lebih besar dibandingkan

dengan nilai r tabel. Memperhatikan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa dalam kuesioner komitmen keorganisasian terdapat 22 buah item pernyataan yang dinyatakan valid dan 2 item pernyataan yang dinyatakan tidak valid untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.2.  
Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Keorganisasian

| No. Item | Item Pernyataan                                                                              | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas   |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| KK1      | Masalah yang dialami organisasi ini merupakan masalah yang saya miliki.                      | 0.556          | 0.304               | Valid       |
| KK2      | Saya tidak memiliki ikatan emosi dengan organisasi ini.                                      | 0.750          | 0.304               | Valid       |
| KK3      | Organisasi ini memiliki makna yang besar bagi kehidupan pribadi saya.                        | 0.771          | 0.304               | Valid       |
| KK4      | Ikatan saya dengan organisasi ini dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain.   | -0.101         | 0.304               | Tidak valid |
| KK5      | Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di organisasi ini.                    | 0.801          | 0.304               | Valid       |
| KK6      | Saya tidak nyaman bekerja pada organisasi ini.                                               | 0.551          | 0.304               | Valid       |
| KK7      | Saya bangga bekerja pada organisasi ini.                                                     | 0.523          | 0.304               | Valid       |
| KK8      | Saya menceritakan pada orang lain bahwa organisasi ini merupakan tempat kerja yang baik.     | 0.769          | 0.304               | Valid       |
| KK9      | Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari organisasi ini. | 0.591          | 0.304               | Valid       |

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-----------|
| KK10     | Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya menginginkannya.        | 0.650          | 0.304               | Valid     |
| KK11     | Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari organisasi ini.                      | 0.334          | 0.304               | Valid     |
| KK12     | Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari organisasi ini.  | 0.384          | 0.304               | Valid     |
| KK13     | Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain organisasi ini.                          | 0.713          | 0.304               | Valid     |
| KK14     | Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.                  | 0.647          | 0.304               | Valid     |
| KK15     | Bertahan di organisasi ini merupakan pilihan terbaik bagi saya.                                | 0.792          | 0.304               | Valid     |
| KK16     | Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan pada organisasi ini.                            | 0.777          | 0.304               | Valid     |
| KK17     | Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis. | 0.574          | 0.304               | Valid     |
| KK18     | Saya mendukung seseorang yang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.                     | 0.468          | 0.304               | Valid     |
| KK19     | Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.                  | 0.682          | 0.304               | Valid     |
| KK20     | Saya akan merasa bersalah jika harus pindah ke organisasi lain.                                | 0.583          | 0.304               | Valid     |

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                                | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas   |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| KK21     | Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.                                            | 0.601          | 0.304               | Valid       |
| KK22     | Saya bertahan pada organisasi ini karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang. | 0.708          | 0.304               | Valid       |
| KK23     | Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.                                 | 0.165          | 0.304               | Tidak valid |
| KK24     | Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.                                                  | 0.593          | 0.304               | Valid       |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

#### 4.1.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Pengelolaan SDM

Hasil uji validitas terhadap kuesioner pengelolaan SDM dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3.

Hasil Uji Validitas Kuesioner Pengelolaan SDM

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                 | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| PS1      | Setiap pegawai memiliki sasaran kerja secara jelas.                                             | 0.195          | 0.304               | Tidak valid |
| PS2      | Sistem penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya. | 0.460          | 0.304               | Valid       |

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                                                          | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-----------|
| PS3      | Siklus pengelolaan kinerja (penetapan sasaran, performance review dan penilaian kinerja) dapat dilaksanakan tepat waktu setiap tahunnya. | 0.462          | 0.304               | Valid     |
| PS4      | Penilaian kinerja pegawai tidak dilakukan secara obyektif.                                                                               | 0.496          | 0.304               | Valid     |
| PS5      | Proses review dan monitoring terhadap pencapaian sasaran kerja pegawai dilakukan secara berkala.                                         | 0.352          | 0.304               | Valid     |
| PS6      | Hasil penilaian kinerja tidak pernah dikomunikasikan kepada pegawai.                                                                     | 0.384          | 0.304               | Valid     |
| PS7      | Pegawai yang memiliki kinerja dan kompetensi tinggi mendapat kesempatan pengembangan karir yang lebih baik.                              | 0.452          | 0.304               | Valid     |
| PS8      | Sebagian besar pegawai tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya.                                                           | 0.531          | 0.304               | Valid     |
| PS9      | Pengembangan karir selalu diprioritaskan bagi pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik.                                    | 0.429          | 0.304               | Valid     |
| PS10     | Pengembangan karir pegawai selalu disesuaikan dengan aspirasi pribadi pegawai.                                                           | 0.539          | 0.304               | Valid     |

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                      | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas   |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| PS11     | Pegawai tidak memiliki kebebasan dalam menentukan arah pengembangan karirnya.                        | 0.375          | 0.304               | Valid       |
| PS12     | Aspirasi pribadi pegawai menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir.                              | 0.572          | 0.304               | Valid       |
| PS13     | Seringkali kesempatan pelatihan tidak dapat dilaksanakan oleh pegawai dengan alasan kesibukan kerja. | 0.187          | 0.304               | Tidak valid |
| PS14     | Setiap pegawai mengikuti pelatihan minimal 1 kali setiap tahunnya.                                   | 0.340          | 0.304               | Valid       |
| PS15     | Masih banyak pegawai yang tidak mendapat kesempatan pelatihan setiap tahunnya.                       | -0.327         | 0.304               | Tidak valid |
| PS16     | Pelatihan yang diberikan seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai.                           | 0.385          | 0.304               | Valid       |
| PS17     | Pelatihan yang diberikan memberikan banyak manfaat bagi pegawai.                                     | 0.375          | 0.304               | Valid       |
| PS18     | <i>Training need analysis</i> selalu dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan pegawai.         | 0.576          | 0.304               | Valid       |
| PS19     | Kenaikan gaji tidak didasarkan atas performance atau kinerja pegawai.                                | 0.505          | 0.304               | Valid       |
| PS20     | Struktur penggajian yang diterapkan sangat kompetitif dengan organisasi lain.                        | 0.406          | 0.304               | Valid       |

| No. Item | Item Pernyataan                                                                                     | Nilai Hitung r | Nilai Tabel r (95%) | Validitas   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| PS21     | Penetapan gaji pegawai dilakukan sesuai dengan skala gaji di setiap level jabatan.                  | 0.208          | 0.304               | Tidak valid |
| PS22     | Insentif yang diberikan tidak efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. | 0.153          | 0.304               | Tidak valid |
| PS23     | Pemberian insentif selalu didasarkan pada performance atau kinerja pegawai.                         | 0.451          | 0.304               | Valid       |
| PS24     | Insentif yang diberikan tidak kompetitif jika dibandingkan dengan bank lain.                        | 0.363          | 0.304               | Valid       |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari 24 item pernyataan yang mengukur variabel pengelolaan SDM, terdapat 5 item pernyataan yang memiliki nilai hitung r lebih kecil dibandingkan dengan nilai r tabel pada tingkat signifikansi 95% yaitu item-item PS1, PS13, PS15, PS21 dan PS22. Sedangkan 19 buah item selebihnya memiliki nilai hitung r lebih besar daripada nilai r tabel pada tingkat signifikansi 95%. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa pada kuesioner pengelolaan SDM terdapat 19 buah item pernyataan yang dinyatakan valid dan 5 item pernyataan yang dinyatakan tidak valid untuk digunakan dalam penelitian.

#### 4.1.4 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien Cronbach's Alpha dari setiap kuesioner. Muhidin & Abdurahman (2007:47) menjelaskan bahwa untuk menafsirkan hasil uji reliabilitas menggunakan kriteria sebagai berikut:



- a. Jika nilai hitung alpha lebih besar dari nilai tabel r, maka kuesioner dikatakan sebagai reliabel.
- b. Jika nilai hitung alpha lebih kecil dari nilai tabel r maka kuesioner dikatakan sebagai tidak reliabel.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap 3 kuesioner dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4.  
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

| Kuesioner                      | Jumlah item | Nilai Cronbach's Alpha | Nilai Tabel r (95%) | Reliabilitas |
|--------------------------------|-------------|------------------------|---------------------|--------------|
| Intensi Keluar Organisasi (IK) | 5           | 0.761                  | 0.304               | Reliabel     |
| Komitmen Keorganisasian (KK)   | 24          | 0.931                  | 0.304               | Reliabel     |
| Pengelolaan SDM (PS)           | 24          | 0.822                  | 0.304               | Reliabel     |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Berdasarkan tabel 4.4. diatas terlihat bahwa nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh kuesioner intensi keluar organisasi lebih besar dibandingkan dengan nilai r pada tabel untuk tingkat signifikansi 95% yaitu 0.304. Pada kuesioner komitmen keorganisasian nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh adalah 0,931, lebih besar daripada nilai r tabel. Kuesioner pengelolaan SDM menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0,822, lebih besar dibandingkan dengan nilai r pada tabel. Atas hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa ketiga kuesioner dimaksud memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diandalkan untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

## 4.2 Gambaran Umum Responden Penelitian

Kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini berjumlah 180 buah, dan hanya 160 kuesioner yang kembali sedangkan sisanya sebanyak 20 buah tidak kembali atau pengembaliannya kepada peneliti telah melewati batas waktu yang ditentukan. Dari 160 kuesioner yang kembali tersebut, hanya 155 buah kuesioner yang dapat diolah sedangkan 5 kuesioner tidak diikutsertakan dalam pengolahan data karena pengisiannya yang tidak lengkap. Jumlah responden sebanyak 155 orang telah memenuhi minimal jumlah responden yaitu sebanyak 100 orang sesuai perhitungan dengan rumus Slovin sebagaimana disebutkan dalam Bab III sebelumnya.

Untuk mengetahui gambaran umum responden dalam penelitian ini maka akan dilakukan analisa data melalui statistik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Berdasarkan variabel kontrol dalam penelitian ini, maka responden dalam penelitian ini dapat digambarkan secara umum sebagai berikut:

### 4.2.1 Penyebaran Responden Berdasarkan Gender/Jenis Kelamin

Berdasarkan kategori gender/ jenis kelamin, maka distribusi frekuensi responden penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5.

Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Gender/Jenis Kelamin

| <b>Gender</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------|------------------|----------|
| Pria          | 90               | 58,1     |
| Wanita        | 65               | 41,9     |
| Jumlah        | 155              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Tabel diatas menunjukkan bahwa berdasarkan gender/jenis kelamin, maka responden yang terlibat dalam penelitian lebih

banyak laki-laki dibandingkan perempuan dengan perbandingan 90 orang (58,1%) Pria dan 65 orang (41,9%) Wanita.

#### 4.2.2 Penyebaran Responden Berdasarkan Usia

Dilihat dari tingkat usia, responden dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6.  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

| Usia              | Frekuensi | %     |
|-------------------|-----------|-------|
| ≤ 30 tahun        | 39        | 25,2  |
| > 30 s/d 40 tahun | 67        | 43,2  |
| > 40 s/d 50 tahun | 36        | 23,2  |
| > 50 tahun        | 13        | 8,4   |
| Jumlah            | 155       | 100,0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Tabel diatas menunjukkan bahwa berdasarkan tingkat usia, responden yang berusia kurang dari atau sama dengan 30 tahun berjumlah 39 orang (25,2%), responden yang berusia lebih dari 30 tahun sampai dengan 40 tahun berjumlah 67 orang (43,2%), responden yang berusia lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun berjumlah 36 orang (23,2%), sedangkan sisanya adalah responden yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 13 orang (8,4%).

#### 4.2.3 Penyebaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka distribusi frekuensi dari responden penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 102 orang (65,8%) dari total responden. Sebanyak 4 orang (2,6%) responden memiliki latar belakang pendidikan SMU, 5 orang (3,2%) responden berpendidikan Akademi dan 44 orang (28,4%) responden yang

memiliki latar belakang pendidikan S2.. Secara lengkap penyebaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7.  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Frekuensi | %     |
|--------------------|-----------|-------|
| SMU                | 4         | 2,6   |
| Akademi            | 5         | 3,2   |
| S1                 | 102       | 65,8  |
| S2                 | 44        | 28,4  |
| Jumlah             | 155       | 100,0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

#### 4.2.4 Penyebaran Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Profil responden berdasarkan status pernikahan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8.  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

| Status Pernikahan | Frekuensi | %     |
|-------------------|-----------|-------|
| Menikah           | 110       | 71,0  |
| Belum Menikah     | 45        | 29,0  |
| Jumlah            | 155       | 100,0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden telah menikah yaitu sebanyak 110 orang (71,0%) sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 45 orang (29,0%).

#### 4.2.5 Penyebaran Responden Berdasarkan Masa Kerja di PT Bank X

Berdasarkan masa kerja di PT Bank X, maka gambaran responden penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9.  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja di PT Bank X

| Masa Kerja        | Frekuensi | %     |
|-------------------|-----------|-------|
| 1 s/d 5 tahun     | 39        | 25,1  |
| > 5 s/d 10 tahun  | 38        | 24,5  |
| > 10 s/d 15 tahun | 41        | 26,5  |
| > 15 s/d 20 tahun | 18        | 11,6  |
| > 20 tahun        | 19        | 12,3  |
| Jumlah            | 155       | 100,0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 39 orang (25,1%) responden memiliki masa kerja di PT Bank X antara 1 sampai dengan 5 tahun, 38 orang responden (24,5%) memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun sampai dengan 10 tahun, dan sebanyak 41 orang responden (26,5%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sampai dengan 15 tahun di PT Bank X. Responden yang telah bekerja di PT Bank X selama lebih dari 15 tahun sampai dengan 20 tahun berjumlah 18 orang (11,6%) dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun berjumlah 19 orang (12,3%).

#### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian Berdasarkan Jawaban Responden

Jawaban responden terhadap setiap item kuesioner digambarkan melalui nilai rata-rata (Mean) dan distribusi frekuensi sehingga dapat diketahui kecenderungan jawaban responden secara umum terhadap setiap variabel penelitian.

Tabel 4.10.  
Mean dan Standar Deviasi Variabel Penelitian  
Berdasarkan Jawaban Responden

| Variabel                  | Mean/ Nilai rata-rata | Standard Deviasi |
|---------------------------|-----------------------|------------------|
| Intensi Keluar Organisasi | 2.83                  | .786             |
| Komitmen Keorganisasian   | 3.23                  | .478             |
| Pengelolaan SDM           | 3.39                  | .525             |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Perhitungan Mean atau nilai rata-rata untuk setiap variabel penelitian menghasilkan nilai sebagaimana Tabel 4.10. Variabel intensi keluar organisasi memperoleh skor rata-rata 2,83. Hal ini berarti pada skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju), responden cenderung menjawab tidak setuju. Variabel komitmen keorganisasian memperoleh skor rata-rata 3,23. Hal ini berarti pada skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju), responden cenderung menjawab setuju. Variabel pengelolaan SDM memperoleh skor rata-rata 3,39 yang berarti bahwa pada skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju), responden cenderung menjawab setuju.

Untuk mengetahui bagaimana respon yang diberikan oleh responden terhadap setiap variabel penelitian, maka akan dijabarkan distribusi jawaban responden untuk masing-masing kuesioner.

Selanjutnya, dalam rangka lebih memahami dan menginterpretasikan jawaban responden, maka peneliti melakukan interview terhadap 8 orang responden yang menyatakan bersedia untuk memberikan pendapatnya lebih lanjut mengenai hal-hal yang terkait dengan penelitian. Proses interview dilakukan secara personal setelah responden mengisi kuesioner untuk menggali lebih dalam hal-hal yang terkait dengan penelitian. Hasil interview hanya akan digunakan untuk mendukung interpretasi peneliti terhadap jawaban responden.

#### 4.3.1 Variabel Intensi Keluar Organisasi

Distribusi jawaban responden untuk kuesioner intensi keluar organisasi dapat dilihat pada gambar 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Kuesioner Intensi Keluar Organisasi

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 44               | 7.1      |
| Tidak Setuju (2)          | 237              | 38.2     |
| Ragu-ragu (3)             | 148              | 23.9     |
| Setuju (4)                | 163              | 26.3     |
| Sangat Setuju (5)         | 28               | 4.5      |
| Jumlah                    | 620              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Dari tabel diatas terlihat bahwa responden paling banyak memberikan jawaban pada alternatif jawaban tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum intensi responden untuk keluar dari PT Bank X tidak terlalu besar.

Intensi keluar organisasi diukur berdasarkan 2 dimensi yaitu berpikir dan berencana untuk keluar dari organisasi dan secara aktif berusaha untuk keluar dari organisasi.

Tabel 4.12.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Berpikir dan Berencana Keluar Organisasi

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 13               | 4.2      |
| Tidak Setuju (2)          | 77               | 24.8     |
| Ragu-ragu (3)             | 94               | 30.3     |
| Setuju (4)                | 108              | 34.8     |
| Sangat Setuju (5)         | 18               | 5.8      |
| Jumlah                    | 310              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Tabel 4.12 menggambarkan jawaban responden untuk dimensi berpikir dan berencana untuk keluar dari organisasi, yang diwakili oleh item IK1 dan IK2. Dari tabel tersebut terlihat bahwa jawaban responden untuk dimensi berpikir dan berencana untuk keluar dari organisasi, paling banyak berada pada jawaban setuju (S) dibandingkan dengan pilihan jawaban yang lainnya. Mempertimbangkan jawaban responden pada dimensi tersebut diatas, tampaknya responden cukup memiliki harapan ataupun keinginan untuk bisa memiliki karir di luar PT Bank X.

Persentase responden yang menjawab ragu-ragu berdasarkan tabel 4.12 diatas, tampaknya juga cukup besar. Dari interview yang dilakukan terhadap beberapa responden, dapat diketahui bahwa sebenarnya responden cukup tertarik dan ingin berkarir di luar PT Bank X, namun merasa tidak yakin apakah hal tersebut adalah langkah yang tepat bagi dirinya.

Dimensi yang kedua adalah secara aktif berusaha untuk keluar dari organisasi (item IK3 dan IK4). Sebagian besar jawaban responden pada dimensi ini adalah tidak setuju (TS), dimana lebih dari separuh responden memilih alternatif jawaban dengan nilai 2 tersebut (Tabel 4.13).

Tabel 4.13.

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Dimensi Secara Aktif Berusaha Keluar Dari Organisasi

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 31               | 10.0     |
| Tidak Setuju (2)          | 160              | 51.6     |
| Ragu-ragu (3)             | 54               | 17.4     |
| Setuju (4)                | 55               | 17.4     |
| Sangat Setuju (5)         | 10               | 3.2      |
| Jumlah                    | 310              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011



Dari hasil interview diketahui bahwa meskipun responden memiliki keinginan untuk berkarir di organisasi lain, namun hal tersebut sebatas hanya pada pikiran semata dan tidak diwujudkan dalam bentuk perilaku yang secara aktif berusaha keluar dari PT Bank X. Dikaitkan dengan dimensi yang pertama, maka jawaban dari hasil interview tersebut dapat dipahami karena cukup banyak responden yang merasa tidak yakin apakah keinginannya untuk keluar dari PT Bank X merupakan langkah yang tepat untuk dirinya.

#### 4.3.2 Variabel Komitmen Keorganisasian

Gambar 4.14. dibawah ini menunjukkan bahwa responden paling banyak memberikan jawaban pada alternatif jawaban setuju pada kuesioner komitmen keorganisasian. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki komitmen keorganisasian terhadap PT Bank X.

Tabel 4.14.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Kuesioner Komitmen Keorganisasian

| Alternatif Jawaban      | Frekuensi | %     |
|-------------------------|-----------|-------|
| Sangat Tidak Setuju (1) | 105       | 3.1   |
| Tidak Setuju (2)        | 819       | 24.0  |
| Ragu-ragu (3)           | 916       | 26.9  |
| Setuju (4)              | 1328      | 38.9  |
| Sangat Setuju (5)       | 242       | 7.1   |
| Jumlah                  | 3410      | 100,0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Sebagaimana Bab Tinjauan Pustaka sebelumnya, maka variabel komitmen keorganisasian terdiri dari 3 dimensi yaitu komitmen *affective*, *continuance* dan *normative*. Untuk melihat gambaran mengenai komitmen keorganisasian yang dimiliki oleh responden berdasarkan dimensi-dimensi tersebut, 3 tabel berikut ini

menyajikan distribusi jawaban responden terhadap masing-masing dimensi pada variabel komitmen keorganisasian.

Tabel 4.15.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Komitmen *Affective*

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 10               | .9       |
| Tidak Setuju (2)          | 99               | 9.1      |
| Ragu-ragu (3)             | 246              | 22.7     |
| Setuju (4)                | 604              | 55.7     |
| Sangat Setuju (5)         | 126              | 11.6     |
| Jumlah                    | 1085             | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Item-item pernyataan dalam komitmen keorganisasian yang termasuk ke dalam komitmen *affective* (item KK1, KK2, KK3, KK5, KK6, KK7, KK8) paling banyak dijawab setuju oleh responden. Memperhatikan hal tersebut, sebagian besar responden dapat dikatakan memiliki komitmen *affective* terhadap PT Bank X. Komitmen *affective* terkait dengan adanya keterikatan emosional pegawai dengan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank X memiliki makna bagi kehidupan mereka, dimana responden cukup nyaman dan bangga sebagai bagian dari PT Bank X.

Dari interview terbatas yang dilakukan, beberapa responden menjelaskan bahwa hal ini terkait dengan masa kerja yang telah mereka jalani di PT Bank X. Jika dilihat dari gambaran masa kerja responden di PT Bank X, terlihat bahwa hampir 75% responden memang telah bekerja di PT Bank X selama lebih dari 5 tahun.

Tabel 4.16.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Komitmen *Continuance*

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 62               | 5.0      |
| Tidak Setuju (2)          | 415              | 33.5     |
| Ragu-ragu (3)             | 422              | 34.0     |
| Setuju (4)                | 303              | 24.4     |
| Sangat Setuju (5)         | 38               | 3.1      |
| Jumlah                    | 1240             | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Pada kelompok item yang termasuk dalam dimensi komitmen *continuance* (item KK9, KK10, KK11, KK12, KK13, KK14, KK15 dan KK16), jawaban terbanyak yang diberikan oleh responden adalah ragu-ragu (Tabel 4.16). Namun demikian sebaran jawaban responden sebenarnya cenderung menyebar diantara pilihan jawaban tidak setuju (TS), ragu-ragu (R) dan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian responden yang memiliki komitmen *continuance* terhadap PT Bank X.

Terkait dengan hal tersebut diatas, beberapa responden yang diinterview mengatakan bahwa mereka sebenarnya tidak terlalu yakin apakah akan mengalami kerugian yang berarti jika dirinya keluar dari PT Bank X. Responden merasa bahwa dengan bekal keahlian dan pengalaman yang dimiliki, seharusnya mereka cukup memiliki alternatif pilihan pekerjaan selain PT Bank X.

Tabel 4.17 menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap dimensi yang ketiga dari variabel komitmen keorganisasian yaitu komitmen *normative*.

Tabel 4.17.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Komitmen *Normative*

| Alternatif Jawaban      | Frekuensi | %     |
|-------------------------|-----------|-------|
| Sangat Tidak Setuju (1) | 33        | 3.0   |
| Tidak Setuju (2)        | 305       | 28.1  |
| Ragu-ragu (3)           | 248       | 22.9  |
| Setuju (4)              | 421       | 38.8  |
| Sangat Setuju (5)       | 78        | 7.2   |
| Jumlah                  | 1085      | 100,0 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Untuk dimensi komitmen *normative* (item KK17, KK18, KK19, KK20, KK21, KK22, KK24), jawaban setuju (S) paling banyak dipilih oleh responden. 3 dari 7 item pada dimensi ini bahkan dipilih oleh lebih dari 50% responden yaitu item KK18, KK21 dan KK24. Meskipun demikian, dari Tabel 4.17 di atas, cukup banyak ditemukan jawaban tidak setuju dan ragu-ragu pada dimensi *normative*. Dari hasil interview terhadap beberapa responden, dikatakan bahwa sejalan dengan era globalisasi seperti saat ini masalah loyalitas dan kesetiaan terhadap satu organisasi tidak lagi dianggap sebagai hal yang sangat penting bagi responden.

Berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap ketiga dimensi dari kuesioner komitmen keorganisasian, dapat disimpulkan bahwa komitmen keorganisasian yang dimiliki responden cenderung dilatarbelakangi oleh hal-hal yang berkaitan dengan kedekatan atau hubungan emosional dengan organisasi (komitmen *affective*).

#### 4.3.3 Variabel Pengelolaan SDM

Pada kuesioner pengelolaan SDM, sebagaimana Tabel 4.18 dibawah ini, responden paling banyak memberikan jawaban setuju dibandingkan dengan alternatif jawaban lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum menyetujui bahwa

pengelolaan SDM yang dilakukan di PT Bank X sudah cukup memadai.

Tabel 4.18.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Kuesioner Pengelolaan SDM

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 108              | 3.7      |
| Tidak Setuju (2)          | 471              | 16.0     |
| Ragu-ragu (3)             | 817              | 27.7     |
| Setuju (4)                | 1268             | 43.1     |
| Sangat Setuju (5)         | 281              | 9.5      |
| Jumlah                    | 2945             | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Pengelolaan SDM yang diukur dalam penelitian ini terdiri dari 4 dimensi yaitu pengelolaan kinerja, pengembangan karir, pelatihan serta kompensasi. Untuk melihat gambaran mengenai pengelolaan SDM yang dirasakan oleh responden berdasarkan 4 dimensi tersebut, 4 buah tabel di bawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap masing-masing dimensi dalam variabel pengelolaan SDM.

Tabel 4.19.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Pengelolaan Kinerja

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 32               | 4.1      |
| Tidak Setuju (2)          | 115              | 14.8     |
| Ragu-ragu (3)             | 181              | 23.4     |
| Setuju (4)                | 371              | 47.9     |
| Sangat Setuju (5)         | 76               | 9.8      |
| Jumlah                    | 775              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Pada dimensi pengelolaan kinerja (Tabel 4.19), responden lebih banyak memilih jawaban setuju. Dari 5 item yang mewakili dimensi pengelolaan kinerja (item PS2, PS3, PS4, PS5 dan PS6), responden secara umum setuju dengan pernyataan yang ada. Dari hasil interview, responden menyatakan bahwa saat ini PT Bank X telah memiliki sistem pengelolaan kinerja yang cukup memadai, meskipun pada pelaksanaannya masih ditemui hal-hal yang dirasa kurang sesuai oleh responden.

Tidak seperti dimensi pengelolaan kinerja, distribusi jawaban responden untuk dimensi pengembangan karir terlihat memiliki perbedaan yang tidak terlalu tajam.

Tabel 4.20.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Pengembangan Karir

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 26               | 2.8      |
| Tidak Setuju (2)          | 175              | 18.8     |
| Ragu-ragu (3)             | 297              | 31.9     |
| Setuju (4)                | 358              | 38.5     |
| Sangat Setuju (5)         | 74               | 8.0      |
| Jumlah                    | 100              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Pada Tabel 4.20. terlihat bahwa jawaban responden pada dimensi pengembangan karir cukup menyebar. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden berpendapat bahwa pengelolaan karir di PT Bank X sudah cukup sesuai namun sebagian lagi cenderung berpendapat ragu-ragu atau bahkan tidak setuju.

Berdasarkan interview yang dilakukan terhadap beberapa responden, diketahui bahwa sejak lama masalah karir memang selalu menjadi topik hangat yang sering didiskusikan diantara pegawai. PT Bank X menggunakan sistem job grading untuk level jabatan responden. Meskipun sistem dimaksud dipahami oleh responden,

namun responden tetap merasa tidak mendapat kesempatan yang cukup dalam hal pengembangan karirnya.

Tabel 4.21. menjelaskan distribusi frekuensi dari jawaban responden terhadap dimensi pelatihan. Pada dimensi ini, alternatif jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden adalah setuju. Hal ini menandakan bahwa responden cukup setuju terhadap pelatihan yang dilaksanakan saat ini di PT Bank X.

Tabel 4.21.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Pelatihan

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 9                | 1.5      |
| Tidak Setuju (2)          | 83               | 13.5     |
| Ragu-ragu (3)             | 156              | 25.2     |
| Setuju (4)                | 291              | 46.9     |
| Sangat Setuju (5)         | 81               | 13.1     |
| Jumlah                    | 620              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Hasil interview menjelaskan bahwa responden berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai sudah cukup beragam. Namun beberapa responden masih merasa ragu terhadap kesesuaian pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan pegawai.

Untuk dimensi kompensasi, jawaban setuju memang lebih banyak dipilih oleh responden (40%). Namun demikian sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.22., tampaknya sebagian responden masih berpendapat ragu-ragu terhadap item-item pernyataan dalam dimensi kompensasi.

Tabel 4.22.  
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada  
Dimensi Kompensasi

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (1)   | 41               | 6.6      |
| Tidak Setuju (2)          | 98               | 15.8     |
| Ragu-ragu (3)             | 183              | 29.5     |
| Setuju (4)                | 248              | 40.0     |
| Sangat Setuju (5)         | 50               | 8.1      |
| Jumlah                    | 620              | 100,0    |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Dari interview yang dilakukan terhadap beberapa responden, tampaknya responden masih ragu apakah penggajian di PT Bank X sudah memenuhi keadilan secara eksternal. Dalam hal ini responden tidak yakin apakah sistem penggajian di PT Bank X sudah kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain.

#### **4.3.4 Tabulasi Silang Jawaban Responden Pada Kuesioner Intensi Keluar Organisasi Dengan Variabel Kontrol**

Untuk lebih memahami intensi keluar organisasi sebagai variabel terikat, maka akan dilakukan tabulasi silang dengan variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil tabulasi silang tersebut dapat dilihat pada tabel 4.23. dibawah ini.



Tabel 4.23.  
Hasil Tabulasi Silang Kuesioner Intensi Keluar Organisasi Dengan  
Variabel Kontrol

| Variabel Kontrol  | Dimensi       | 1   |      | 2   |      | 3   |      | 4   |      | 5  |     |
|-------------------|---------------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|----|-----|
|                   |               | STS |      | TS  |      | R   |      | S   |      | SS |     |
|                   |               | Σ   | %    | Σ   | %    | Σ   | %    | Σ   | %    | Σ  | %   |
| Jenis Kelamin     | Laki-laki     | 32  | 8,9  | 133 | 36,9 | 82  | 22,8 | 94  | 26,1 | 19 | 5,3 |
|                   | Perempuan     | 12  | 4,6  | 104 | 40   | 66  | 25,4 | 69  | 26,5 | 9  | 3,5 |
| Usia              | ≤ 30 thn      | 4   | 2,6  | 42  | 26,9 | 35  | 22,4 | 61  | 39,1 | 14 | 9   |
|                   | > 30 - 40 thn | 14  | 5,2  | 84  | 31,3 | 83  | 31   | 79  | 29,5 | 8  | 3   |
|                   | > 40 - 50 thn | 17  | 11,8 | 81  | 56,3 | 23  | 16   | 17  | 11,8 | 6  | 4,1 |
|                   | > 50 thn      | 9   | 17,3 | 30  | 57,7 | 7   | 13,5 | 6   | 11,5 | 0  | 0   |
| Pendidikan        | SMU           | 4   | 25   | 7   | 43,7 | 2   | 12,5 | 3   | 18,8 | 0  | 0   |
|                   | Akademi       | 1   | 5    | 8   | 40   | 5   | 25   | 6   | 30   | 0  | 0   |
|                   | S1            | 23  | 5,7  | 156 | 38,6 | 104 | 25,7 | 109 | 27   | 12 | 3   |
|                   | S2            | 16  | 9,1  | 66  | 37,5 | 37  | 21   | 45  | 25,6 | 12 | 6,8 |
| Status Pernikahan | Menikah       | 38  | 8,6  | 187 | 42,5 | 99  | 22,5 | 100 | 22,7 | 16 | 3,7 |
|                   | Belum Menikah | 6   | 3,3  | 50  | 27,8 | 49  | 27,2 | 63  | 35   | 12 | 6,7 |
| Masa Kerja        | 1 - 5 thn     | 6   | 3,8  | 41  | 26,3 | 35  | 22,4 | 60  | 38,5 | 14 | 9   |
|                   | > 5 - 10 thn  | 1   | 0,7  | 46  | 30,3 | 41  | 27   | 56  | 36,8 | 8  | 5,2 |
|                   | > 10 - 15 thn | 11  | 6,7  | 86  | 52,4 | 38  | 23,2 | 28  | 17,1 | 1  | 0,6 |
|                   | > 15 - 20 thn | 8   | 11,1 | 34  | 47,2 | 20  | 27,8 | 10  | 13,9 | 0  | 0   |
|                   | > 20 thn      | 18  | 23,7 | 30  | 39,5 | 14  | 18,4 | 9   | 11,8 | 5  | 6,6 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Tabel diatas dapat memberikan makna sebagai berikut:

1. Baik responden laki-laki maupun perempuan memberikan jawaban paling banyak pada alternatif tidak setuju pada kuesioner intensi keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya tidak ada perbedaan gender dalam hal intensi pegawai untuk keluar dari PT Bank X.
2. Berdasarkan usia terlihat bahwa responden yang berusia  $\leq 30$  tahun paling banyak memberikan jawaban setuju pada kuesioner ini. Sedangkan responden yang berusia  $> 30 - 40$  tahun, jawaban responden cenderung menyebar diantara tidak setuju, ragu-ragu dan setuju. Untuk kelompok usia diatas 40 tahun, responden paling banyak memberikan jawaban tidak setuju. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tua usia pegawai maka cenderung untuk tidak memiliki intensi keluar dari PT Bank X. Semakin tua usia pegawai maka semakin besar keinginannya untuk memiliki rasa aman dalam bekerja sehingga cenderung tidak ingin keluar dari organisasi. Sebaliknya pegawai yang berusia muda tidak

terlalu mempertimbangkan kebutuhan rasa aman dalam bekerja sehingga memiliki keinginan yang besar untuk pindah organisasi.

3. Tidak ada perbedaan tingkat pendidikan dalam intensi pegawai untuk keluar dari PT Bank X. Hal ini terlihat dari jawaban responden pada masing-masing kelompok pendidikan. Responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMU paling banyak menjawab tidak setuju. Begitu pula dengan responden dengan latar belakang pendidikan akademi, S1 maupun S2 memberikan hasil yang sama.
4. Status pernikahan tampaknya mempengaruhi intensi pegawai untuk keluar dari organisasi. Responden yang sudah menikah cenderung tidak memiliki intensi untuk keluar, sedangkan responden yang belum menikah cenderung untuk memberikan jawaban setuju terhadap kuesioner intensi keluar organisasi. Sama halnya dengan pegawai yang berusia lebih tua, maka pegawai yang sudah menikah dan memiliki keluarga memiliki kebutuhan rasa aman dalam pekerjaan yang cukup besar sehingga cenderung tidak ingin mengambil resiko dengan keluar dari organisasi. Sebaliknya pegawai yang belum menikah cenderung lebih berani mengambil resiko sehingga memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk keluar dari PT Bank X.
5. Dari masa kerja terlihat bahwa responden yang memiliki masa kerja di PT Bank X sampai dengan 10 tahun akan cenderung memiliki intensi keluar dari organisasi. Sedangkan responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun cenderung tidak memiliki keinginan keluar dari organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin lama seseorang bekerja di satu organisasi maka dirinya akan semakin merasa nyaman dengan organisasi tersebut dan semakin tidak ingin keluar karena tidak ingin kehilangan rasa kenyamanan tersebut.

#### 4.4 Uji Korelasi

Pengujian terhadap hipotesis penelitian memberikan hasil perhitungan sebagaimana Tabel 4.24. di bawah ini:

Tabel 4.24.  
Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel

| Variabel                  | Intensi Keluar Organisasi | Komitmen Keorganisasian | Pengelolaan SDM |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| Intensi Keluar Organisasi | 1                         |                         |                 |
| Komitmen Keorganisasian   | -.633**                   | 1                       |                 |
| Pengelolaan SDM           | -.514**                   | .573**                  | 1               |

Keterangan\*\*  $p < 0.1$  dan  $p < .05$

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$ , maka akan nampak bahwa hampir semua variabel yaitu pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi keluar organisasi saling berkorelasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai kritis atau signifikansi uji yang lebih kecil dari nilai yang ditetapkan yaitu 0.05 ( $\alpha = 5\%$ ). Dari tabel tersebut diketahui bahwa hubungan antara pengelolaan SDM dan intensi keluar organisasi mempunyai koefisien korelasi atau  $r = 0.514$  (arah negatif) dengan peluang kesalahan  $0.000 < 0,05$  (signifikan). Nilai koefisien tersebut menjelaskan bahwa variabel pengelolaan SDM dan variabel intensi keluar organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan. Hal ini mengandung makna bahwa semakin baik pengelolaan SDM yang dilakukan oleh PT Bank X dalam hal pengelolaan kinerja, pengembangan karir, pelatihan dan kompensasi, akan berdampak pada semakin rendahnya intensi pegawai untuk keluar.

Hubungan antara komitmen keorganisasian dan intensi keluar organisasi mempunyai koefisien korelasi atau  $r = 0,633$  (arah negatif) dengan peluang kesalahan  $0.000 < 0,05$  (signifikan). Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa variabel komitmen keorganisasian dan variabel intensi keluar organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan. Hal

ini mengandung makna bahwa semakin tinggi komitmen keorganisasian yang dimiliki pegawai PT Bank X maka akan semakin rendah intensi pegawai untuk keluar dari PT Bank X.

Hubungan antara pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian terhadap mempunyai koefisien korelasi atau  $r = 0.573$  (arah positif) dengan peluang kesalahan  $0.000 < 0,05$  (signifikan). Hasil ini menggambarkan bahwa hubungan antara pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian adalah positif signifikan. Hal ini mengandung makna bahwa semakin baik pengelolaan SDM yang dilakukan oleh PT Bank X maka akan semakin tinggi komitmen keorganisasian yang dimiliki pegawai.

#### **4.5 Analisis Regresi**

Sebelum melakukan analisis regresi maka dengan bantuan program SPSS V.18, dilakukan analisis faktor terlebih dahulu agar proses analisis regresi yang akan dilakukan menjadi lebih sederhana. Analisis faktor bertujuan untuk mereduksi dimensi data dengan cara menyatakan variabel asal sebagai kombinasi linear dari sejumlah faktor, sehingga sejumlah faktor tersebut mampu menjelaskan sebesar mungkin keragaman data yang dijelaskan oleh variabel asal. Hasil dari analisis faktor adalah skor hasil reduksi data dari masing-masing dimensi variabel yang selanjutnya akan digunakan untuk melakukan analisis regresi.

Pengujian analisis regresi akan menggunakan asumsi bahwa data menyebar secara normal dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, yang berarti bahwa jika tingkat signifikansi (nilai kritis) lebih kecil atau sama dengan 0,05 maka  $H_0$  ditolak.

Dalam penelitian ini, analisa regresi sederhana akan dilakukan untuk menguji pengaruh dari 1 variabel bebas terhadap 1 variabel terikat. Variabel-variabel yang akan dikaji dengan menggunakan analisa regresi linier sederhana adalah:

1. Variabel terikat yaitu skor intensi keluar organisasi dan variabel bebas yaitu skor pengelolaan SDM
2. Variabel terikat yaitu skor intensi keluar organisasi dan variabel bebas yaitu skor komitmen keorganisasian
3. Variabel terikat yaitu skor komitmen keorganisasian dan variabel bebas yaitu skor pengelolaan SDM.

Analisis regresi linier berganda akan dilakukan untuk menguji variabel terikat yaitu skor intensi keluar organisasi dan 2 variabel bebas yaitu skor komitmen keorganisasian dan pengelolaan SDM secara bersamaan.

#### 4.5.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan bentuk kuadrat dari koefisien korelasi majemuk ( $R$ ) yang menunjukkan seberapa besar pengaruh dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) varian dalam variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas.

Tabel 4.25.  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi  
Variabel Pengelolaan SDM Terhadap Variabel Intensi Keluar  
Organisasi

##### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of The Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .518 <sup>a</sup> | .268     | .263              | .85836819                  |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Hasil SPSS pada tabel 4.25. menunjukkan nilai R antara variabel terikat intensi keluar organisasi dan variabel bebas pengelolaan SDM adalah 0,518. Nilai koefisien determinasi yang

diperoleh sebesar 0,268. Nilai koefisien ini mengandung arti bahwa sebanyak 26,8% varian dalam variabel intensi keluar organisasi dapat dijelaskan oleh variabel pengelolaan SDM, sedangkan sisanya sebesar 73,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dukungan sosial (*social support*), dan lain-lain.

Tabel 4.26.  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi  
Variabel Komitmen Keorganisasian Terhadap Variabel Intensi  
Keluar Organisasi  
Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of The Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .639 <sup>a</sup> | .408     | .404              | .77198738                  |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Keorganisasian

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Tabel 4.26. diatas menunjukkan bahwa Nilai R antara variabel terikat intensi keluar organisasi dan variabel bebas komitmen keorganisasian adalah 0,639. Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka 0,408. Nilai ini mengandung arti bahwa 40,8% varian dalam variabel intensi keluar organisasi dapat dijelaskan oleh variabel komitmen keorganisasian sedangkan sisanya sebesar 59,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai R yang diperoleh dari variabel terikat komitmen keorganisasian dan variabel bebas pengelolaan SDM menunjukkan angka 0,594, sedangkan nilai koefisien determinasinya sebesar 0.353 sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.27. Angka-angka dalam tabel 4.27 menggambarkan bahwa 35,3% varian dalam variabel komitmen keorganisasian dapat dijelaskan oleh variabel pengelolaan SDM sedangkan sisanya sebesar 64.7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.27.  
 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi  
 Variabel Pengelolaan SDM Terhadap Variabel Komitmen  
 Keorganisasian

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of The Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .594 <sup>a</sup> | .353     | .348              | .80726403                  |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Selanjutnya Tabel 4.28. menunjukkan bahwa Nilai R antara variabel terikat intensi keluar organisasi dan variabel bebas pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian secara bersama-sama adalah 0,661. Nilai koefisien determinasi menunjukkan angka 0,438. Nilai ini mengandung arti bahwa 43,8% varian dalam variabel intensi keluar organisasi dapat dijelaskan oleh variabel komitmen keorganisasian dan pengelolaan SDM secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 56,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.28.  
 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi  
 Variabel Pengelolaan SDM dan Komitmen Keorganisasian Terhadap  
 Variabel Intensi Keluar Organisasi

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of The Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .661 <sup>a</sup> | .438     | .430              | .75490924                  |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM, Komitmen Keorganisasian

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

#### 4.5.2 Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan yang terjadi pada variabel intensi keluar organisasi baik dari keseluruhan dimensi maupun masing-masing dimensi yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada pelaksanaan komitmen keorganisasian dan pengelolaan SDM secara bersama-sama maupun masing-masing.

Dari perhitungan melalui SPSS diperoleh hasil sebagaimana Tabel 4.29 di bawah ini:

Tabel 4.29.  
Hasil Perhitungan Nilai F  
Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi

|   | <b>Model</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b>       |
|---|--------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|
| 1 | Regression   | 41.270                | 1         | 41.270             | 56.013   | .000 <sup>a</sup> |
|   | Residual     | 112.730               | 153       | .737               |          |                   |
|   | Total        | 154.000               | 154       |                    |          |                   |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM

b. Dependent Variable: Intensi Keluar Organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Nilai F hitung yang diperoleh untuk variabel terikat intensi keluar organisasi dan variabel bebas pengelolaan SDM adalah 56,013. Dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 maka diperoleh hasil bahwa nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang digunakan ( $0,000 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa  $H_0-1$  ditolak sehingga pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar organisasi.

Uji F yang sama dilakukan untuk variabel terikat intensi keluar organisasi dan variabel bebas komitmen keorganisasian dan diperoleh hasil 105,405 sebagaimana Tabel 4.30. di bawah ini. Nilai signifikansi yang diperoleh ( $0,000 < 0,05$ ) mendukung penolakan



terhadap H0-2, dimana komitmen keorganisasian memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar organisasi.

Tabel 4.30.  
Hasil Perhitungan Nilai F  
Pengaruh Komitmen Keorganisasian Terhadap  
Intensi Keluar Organisasi

|   | <b>Model</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b>       |
|---|--------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|
| 1 | Regression   | 62.817                | 1         | 62.817             | 105.405  | .000 <sup>a</sup> |
|   | Residual     | 91.183                | 153       | .596               |          |                   |
|   | Total        | 154.000               | 154       |                    |          |                   |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Keorganisasian

b. Dependent Variable: Intensi Keluar Organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Hasil yang sama juga diperoleh untuk variabel terikat komitmen keorganisasian dan variabel bebas pengelolaan SDM dengan hasil F hitung sebesar 83,314 sebagaimana Tabel 4.30. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 maka hasil pengujiannya mendukung penolakan terhadap H0-3 sehingga pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian.

Tabel 4.31.  
Hasil Perhitungan Nilai F  
Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Komitmen Keorganisasian

|   | <b>Model</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b>       |
|---|--------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|
| 1 | Regression   | 54.294                | 1         | 54.294             | 83.314   | .000 <sup>a</sup> |
|   | Residual     | 99.706                | 153       | .652               |          |                   |
|   | Total        | 154.000               | 154       |                    |          |                   |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM

b. Dependent Variable: Komitmen Keorganisasian

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Selanjutnya uji F juga dilakukan untuk melihat apakah variabel-variabel pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar organisasi. Uji F yang dilakukan memberikan hasil sebesar 59,114. Dari nilai tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 dapat dikatakan bahwa pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi keluar organisasi. Tabel 4.32. dibawah ini menunjukkan hasil perhitungan yang diperoleh.

Tabel 4.32.  
Hasil Perhitungan Nilai F  
Pengaruh Pengelolaan SDM dan Komitmen Keorganisasian Secara  
Bersama-sama Terhadap Intensi Keluar Organisasi

| <b>Model</b> | <b>Sum of Squares</b> | <b>df</b> | <b>Mean Square</b> | <b>F</b> | <b>Sig.</b>       |
|--------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|
| 1 Regression | 67.377                | 1         | 33.689             | 59.114   | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 86.623                | 153       | .570               |          |                   |
| Total        | 154.000               | 154       |                    |          |                   |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM, Komitmen Keorganisasian

b. Dependent Variable: Intensi Keluar Organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Selanjutnya pengujian koefisien regresi dilakukan untuk melihat bagaimana signifikansinya dalam mendukung hipotesis penelitian. Hasil pengujian tersebut dijelaskan pada Tabel 4.33. di bawah ini.

Tabel 4.33.  
Hasil Uji Koefisien Regresi

| Variabel bebas                            | Variabel Terikat        |       |       |                           |         |       |
|-------------------------------------------|-------------------------|-------|-------|---------------------------|---------|-------|
|                                           | Komitmen Keorganisasian |       |       | Intensi Keluar Organisasi |         |       |
|                                           | Beta ( $\beta$ )        | t     | Sig.  | Beta ( $\beta$ )          | t       | Sig.  |
| Pengelolaan SDM                           | 0.594                   | 9.128 | 0.000 | -0.518                    | -7.484  | 0.000 |
| Komitmen Keorganisasian                   | -                       | -     | -     | -0.639                    | -10.267 | 0.000 |
| Pengelolaan SDM & Komitmen Keorganisasian | -                       | -     | -     | -0.214                    | -2.829  | 0.005 |
|                                           |                         |       |       | -0.512                    | -6.768  | 0.000 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Berdasarkan Tabel 4.33. diatas, dari hasil analisa regresi menunjukkan bahwa:

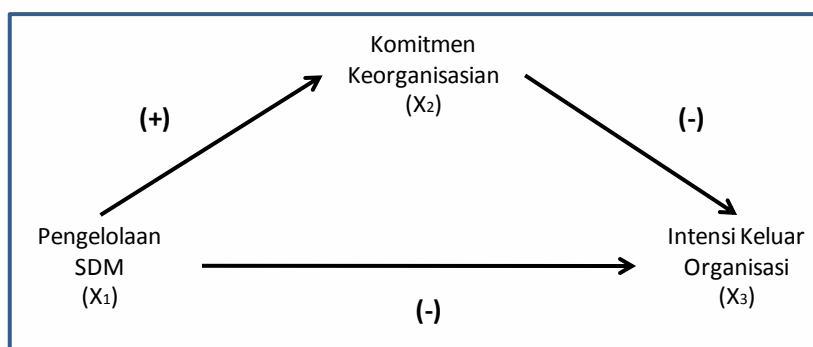
1. Pengelolaan SDM berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap intensi keluar organisasi. Hasil perhitungan pada Tabel 4.32. diperoleh nilai  $\beta$  sebesar -0,518 dan nilai t sebesar -7,484. Dengan hasil uji signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan ( $p < 0,05$ ), maka dapat dikatakan bahwa hipotesa pertama (HA-1) dapat diterima.
2. Komitmen keorganisasian berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap intensi keluar organisasi. Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.32. diperoleh nilai  $\beta$  sebesar -0,639 dan nilai t sebesar -10,267. Uji signifikansi memberikan hasil sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan ( $p < 0,05$ ), maka dapat dikatakan bahwa hipotesa kedua (HA-2) dapat diterima.

3. Pengelolaan SDM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,594 dan nilai  $t$  sebesar 9,128. Uji signifikansi memberikan hasil sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan ( $p < 0,05$ ), maka dapat dikatakan bahwa hipotesa ketiga (HA-3) dapat diterima.
4. Dari hasil uji regresi berganda diperoleh nilai  $\beta_1$  sebesar -0,214 &  $\beta_2$  sebesar -0,512, dengan nilai  $t_1$  sebesar -2,829 &  $t_2$  sebesar -6,768, serta nilai  $p_1 = 0,005$  &  $p_2 = 0,000$ . Dari hasil tersebut terlihat bahwa nilai  $p_1$  &  $p_2$  yang diperoleh lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 ( $p_1$  &  $p_2 < 0,05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian secara bersama-sama berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap intensi keluar organisasi.

#### 4.6 Analisis Jalur

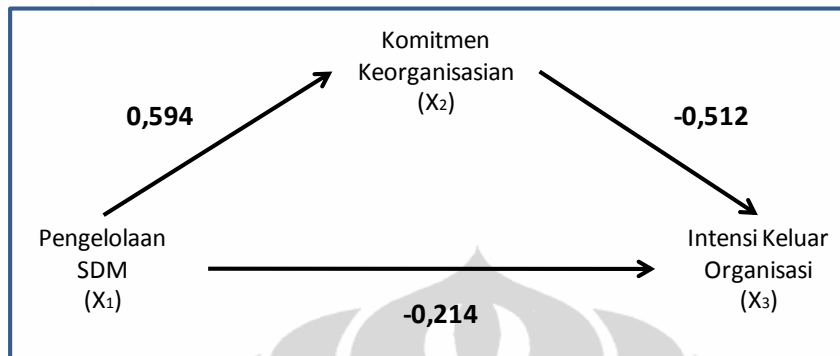
Analisis jalur dilakukan untuk membuktikan apakah variabel komitmen keorganisasian merupakan variabel antara dari pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi.

Berdasarkan perhitungan nilai korelasi antara variabel pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi keluar organisasi, maka arah hubungan antar variabel yang terjadi dapat dijelaskan pada gambar 4.1. di bawah ini:



Gambar 4.1. Arah Hubungan Antar Variabel Dalam Analisis Jalur

Dari hasil uji perhitungan koefisien regresi sebagaimana Tabel 4.33, maka nilai  $\beta$  yang diperoleh dapat ditunjukkan pada analisis jalur sebagaimana gambar 4.2. di bawah ini:



Gambar 4.2. Nilai Koefisien  $\beta$  Dalam Analisis Jalur

Dari Tabel 4.33. sebelumnya, dapat diketahui bahwa pengelolaan SDM mempengaruhi intensi keluar organisasi baik secara total maupun secara dekomposisi (melalui variabel Komitmen Keorganisasian). Dengan menggunakan analisis jalur, dekomposisi pengaruh total sebesar -0,518 dapat dibagi ke dalam pengaruh langsung dan tidak langsung sebagaimana Tabel 4.34. di bawah ini.

Tabel 4.34.  
Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi Keluar Organisasi

|                                                                   |        |
|-------------------------------------------------------------------|--------|
| Total Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Intensi Keluar Organisasi | -0,518 |
| Dekomposisi:                                                      |        |
| • Pengaruh langsung                                               | -0,214 |
| • Pengaruh tidak langsung:<br>$0,594 \times -0,512 = -0,304$      | -0,304 |
| Jumlah Dekomposisi                                                | -0,518 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Mei 2011

Dari Tabel 4.34. diatas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi adalah sebesar -0,214, sedangkan pengaruh tidak langsungnya (melalui variabel komitmen keorganisasian) sebesar -0,304.

Sebagaimana dijelaskan pada Bab Metode Penelitian, suatu variabel dapat berfungsi sebagai variabel antara jika:

1. Variabel bebas secara signifikan mempengaruhi variabel antara.
2. Variabel antara secara signifikan mempengaruhi variabel terikat.
3. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat menurun setelah dikontrol oleh variabel antara.

Dari hasil perhitungan yang dilakukan terlihat bahwa kriteria pertama dari variabel antara tersebut diatas dapat dipenuhi. Pengelolaan SDM sebagai variabel bebas terbukti secara signifikan mempengaruhi komitmen keorganisasian sebagai variabel antara. Komitmen keorganisasian sebagai variabel antara terbukti secara signifikan mempengaruhi intensi keluar organisasi sebagai variabel terikat. Hal ini sesuai dengan kriteria kedua. Selanjutnya pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi terbukti menurun setelah dikontrol oleh adanya variabel komitmen keorganisasian sebagai variabel antara (nilai  $\beta$  yang diperoleh menurun dari sebesar 0,518 menjadi 0,214 pada arah yang negatif). Hal ini dapat memenuhi kriteria ketiga diatas.

Berdasarkan tingkat signifikansi yang diperoleh, dapat diketahui bahwa meskipun terjadi penurunan nilai  $\beta$  namun hasil ujinya masih dapat dikatakan signifikan, sehingga komitmen keorganisasian dapat dikelompokkan ke dalam variabel antara parsial dari pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur tersebut diatas, maka H0-4 dalam penelitian ini dapat ditolak. Hal ini berarti bahwa hipotesa keempat penelitian ini dapat diterima, dimana pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi keluar dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.

#### 4.7 Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini membuktikan bahwa seluruh hipotesis null ( $H_0$ ) dalam penelitian ini dapat ditolak, sehingga bahwa seluruh hipotesa alternatif ( $H_A$ ) yang ditegakkan dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil uji signifikansi terhadap hipotesa penelitian dapat dirangkum dalam tabel 4.35. di bawah ini.

Tabel 4.35.  
Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Terhadap Hipotesa Penelitian

| Hipotesis                                                                                                                                                                            | Hasil Pengujian |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Hipotesis Alternatif Pertama (HA-1):<br>Pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap Intensi Keluar dari Organisasi.                                                        | Diterima        |
| Hipotesis Alternatif Kedua (HA-2):<br>Komitmen Keorganisasian memiliki pengaruh signifikan terhadap Intensi Keluar dari Organisasi.                                                  | Diterima        |
| Hipotesis Alternatif Ketiga (HA-3):<br>Pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Keorganisasian.                                                                | Diterima        |
| Hipotesis Alternatif Keempat (HA-4):<br>Pengelolaan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap Intensi Keluar dari Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian sebagai variabel antara. | Diterima        |

Pengelolaan SDM dapat dibuktikan secara signifikan mempengaruhi intensi keluar organisasi. Pengelolaan SDM yang dijalankan oleh organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi. Pengelolaan SDM yang dapat dipahami dan dirasakan secara positif oleh pegawai akan membawa akibat pada keinginan pegawai untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. Terkait dengan hal ini, pengaruh pengelolaan SDM dalam organisasi terhadap Intensi pegawai untuk keluar dari organisasi memiliki arah yang berlawanan atau negatif. Pengelolaan SDM yang dilaksanakan dengan baik akan menurunkan

keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, pengelolaan SDM yang kurang baik dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi.

Pembuktian yang signifikan terhadap hipotesa pertama dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh SamGnanakkan (2010) yang menemukan bahwa pengelolaan SDM memiliki pengaruh negatif terhadap intensi pegawai untuk keluar dari organisasi.

Komitmen keorganisasian dapat dibuktikan secara signifikan mempengaruhi intensi keluar organisasi. Komitmen keorganisasian menggambarkan bentuk keterlibatan dan keterikatan pegawai dengan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja cenderung akan mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. Signifikansi pengaruh dari komitmen keorganisasian terhadap intensi pegawai untuk keluar dari organisasi memiliki arah yang negatif atau berlawanan. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki pegawai terhadap organisasi menyebabkan semakin rendahnya intensi pegawai untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya semakin rendah komitmen pegawai terhadap organisasi akan meningkatkan keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi.

Pembuktian terhadap Hipotesa kedua dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian dari SamGnanakkan (2010), dimana hasil yang diperoleh adalah terdapat hubungan yang negatif signifikan antara komitmen keorganisasian dan intensi untuk keluar dari organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahnawaz & Juyal (2006) juga memberikan pendapat yang serupa. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi memiliki semangat dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga cenderung untuk bersikap loyal dan terus bertahan dalam organisasi serta tidak memiliki keinginan untuk keluar. Sedangkan pegawai yang memiliki komitmen keorganisasian yang rendah cenderung berusaha untuk meninggalkan organisasi.



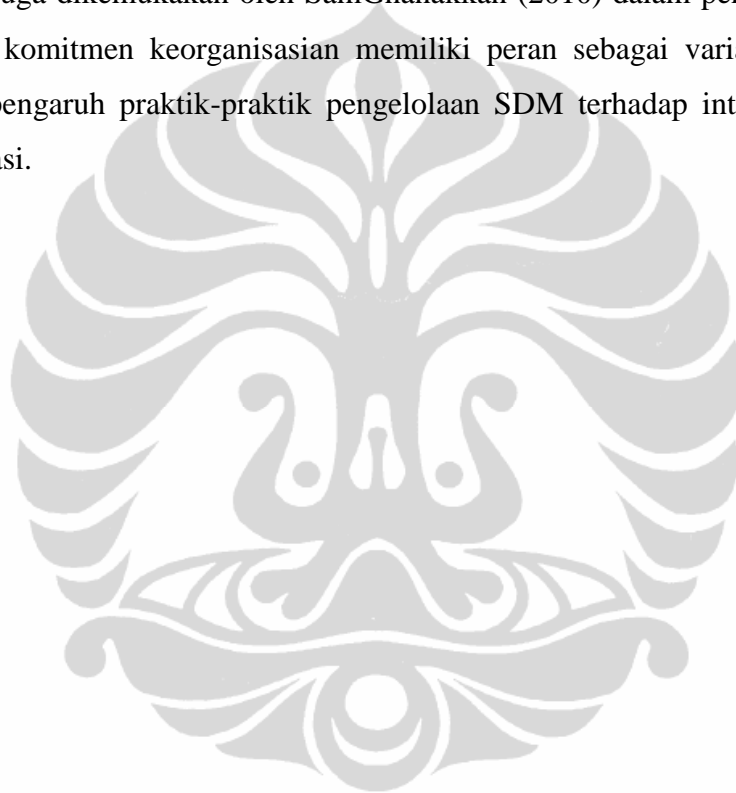
Pengelolaan SDM dapat dibuktikan secara signifikan mempengaruhi komitmen keorganisasian. Pengelolaan SDM yang dilaksanakan oleh organisasi akan memberikan dampak pada komitmen yang dimiliki pegawai terhadap organisasi. Signifikansi pengaruh pengelolaan SDM terhadap komitmen keorganisasian memiliki arah positif. Pengelolaan SDM yang dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi, sehingga pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya pengelolaan SDM yang kurang memadai dan dirasakan negatif oleh pegawai akan membawa akibat pada rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Diterimanya hipotesa ketiga dalam penelitian ini mendukung hasil dari beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Shahnawaz & Juyal (2006), Hung (2006), Hemdi & Guat (2008), Jan (2009) dan SamGnanakkan (2010), menemukan bahwa praktik-praktik pengelolaan SDM memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen keorganisasian. Semakin positif persepsi pegawai terhadap pengelolaan SDM yang dilaksanakan dalam organisasi akan semakin tinggi komitmen keorganisasian yang dimiliki pegawai. Dalam hal ini pegawai akan merasakan keterikatan yang kuat dengan organisasi sehingga memiliki keinginan yang besar untuk terlibat dalam setiap aktivitas pekerjaan di organisasi. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Pare & Tremblay (2007), dimana organisasi yang melakukan investasi terhadap SDM nya melalui pengembangan kompetensi, penghargaan terhadap pegawai, *empowerment* (pemberdayaan) akan lebih mampu meningkatkan komitmen pegawainya.

Keterkaitan antara pengelolaan SDM, komitmen keorganisasian dan intensi keluar organisasi dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Komitmen keorganisasian telah terbukti sebagai variabel antara dari pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi. Adanya komitmen keorganisasian sebagai variabel antara terbukti dapat menurunkan pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi. Meskipun demikian, peran komitmen keorganisasian sebagai variabel antara tersebut hanya

bersifat parsial atau sebagian. Hal ini menggambarkan bahwa masih terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel intensi keluar organisasi namun tidak diuji dalam penelitian ini.

Pembuktian terhadap hipotesa keempat dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chew & Chan (2008), dimana praktik pengelolaan SDM memiliki hubungan dengan komitmen keorganisasian dan intensi untuk bertahan dalam organisasi. Hal senada juga dikemukakan oleh SamGnanakkan (2010) dalam penelitiannya, dimana komitmen keorganisasian memiliki peran sebagai variabel antara dalam pengaruh praktik-praktik pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi.



## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab sebelumnya, maka terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai kesimpulan dan saran terkait dengan penelitian ini.

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi dengan komitmen keorganisasian sebagai variabel perantara. Penelitian yang dilakukan di Kantor Pusat PT Bank X ini berupaya memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi, diantaranya adalah pengelolaan SDM dan komitmen keorganisasian.

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara pengelolaan SDM dengan intensi keluar organisasi pada pegawai di Kantor Pusat PT Bank X. Hasil penelitian ini mengandung makna bahwa semakin baik pengelolaan SDM yang dilakukan oleh PT Bank X akan memberikan dampak pada semakin rendahnya keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, semakin buruk pengelolaan SDM yang dilakukan oleh PT Bank X akan mengakibatkan semakin tingginya keinginan pegawai untuk keluar dari PT Bank X.
2. Terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara komitmen keorganisasian dengan intensi keluar organisasi pada pegawai Kantor Pusat PT Bank X. Hasil penelitian ini mengandung makna bahwa semakin tinggi tingkat komitmen keorganisasian yang dimiliki pegawai akan menyebabkan semakin rendahnya keinginan pegawai untuk keluar dari PT Bank X. Sebaliknya semakin rendah tingkat komitmen yang

dimiliki pegawai terhadap PT Bank X akan mengakibatkan semakin tingginya keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi.

3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengelolaan SDM dengan komitmen keorganisasian pada pegawai Kantor Pusat PT Bank X. Hasil penelitian ini mengandung makna bahwa semakin baik pengelolaan SDM yang dilakukan oleh PT Bank X akan memberikan dampak pada semakin tingginya tingkat komitmen pegawai terhadap PT bank X. Sebaliknya, semakin buruk pengelolaan SDM yang dilakukan oleh PT Bank X akan mengakibatkan semakin rendahnya komitmen keorganisasian yang dimiliki pegawai.
4. Komitmen keorganisasian merupakan variabel antara dalam pengaruh pengelolaan SDM terhadap intensi keluar organisasi pada pegawai Kantor Pusat PT Bank X. Hal ini mengandung makna bahwa pengaruh langsung dari pengelolaan SDM yang dilakukan di PT Bank X dapat menurun atau meningkat dengan adanya kehadiran atau ketidakhadiran komitmen keorganisasian sebagai variabel antara.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, maka beberapa hal dapat direkomendasikan sebagai saran dalam penelitian ini yaitu:

1. PT Bank X perlu lebih memahami bahwa pengelolaan SDM sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi. Sebagai aset strategis organisasi, pegawai perlu dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja serta mendorong sikap dan perilaku positif dari pegawai. Kebijakan pengelolaan SDM perlu disusun secara efektif dengan tujuan memenuhi harapan pegawai namun tetap mempertimbangkan kepentingan organisasi. Kebijakan dan praktik pengelolaan SDM yang dapat memenuhi harapan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan menekan keinginan pegawai (khususnya pegawai dengan kinerja yang baik) untuk keluar dari organisasi. Terkait dengan hal ini, sebelum menyusun kebijakan yang

terkait dengan pengelolaan SDM kiranya PT Bank X perlu mengetahui lebih jauh harapan dan keinginan pegawai. Dengan demikian diharapkan kebijakan dimaksud dapat lebih diterima oleh pegawai.

2. Penting untuk dipahami pula oleh PT Bank X bahwa komitmen keorganisasian perlu dibangun dan ditumbuhkan secara terus menerus pada seluruh pegawai. Dengan tingkat komitmen yang tinggi, pegawai diharapkan memiliki keterikatan yang besar dengan organisasi. Pegawai yang merasa terikat secara penuh dengan PT Bank X akan mencurahkan pikiran, waktu dan tenaganya kepada organisasi secara produktif. Selanjutnya hal ini diharapkan dapat mengurangi keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi. Terkait dengan hal ini PT Bank X dapat lebih meningkatkan penyelenggaraan berbagai program yang dapat menumbuhkan keterlibatan pegawai terhadap organisasi.
3. Bagi peneliti yang berminat untuk meneliti masalah yang sama dengan penelitian ini kiranya perlu melibatkan sampel dari organisasi ataupun bidang industri yang berbeda. Selain itu dapat juga digunakan variabel bebas selain yang telah digunakan dalam penelitian ini sehingga dapat memperkaya kajian terhadap permasalahan yang serupa.

## DAFTAR REFERENSI

- Ajzen, Icek. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Decision Processes*, Vol. 50, 179-211.
- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Anvari, Roya, dkk. (2010). Strategic Training Practices, Effective Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Contact. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 15, 3391-3405.
- Armstrong, Michael. (1999). *The Art of HRD, Human Resource Management, Strategy & Action*, Volume 2. Crest Publishing House, New Delhi.
- Baron, M. Reuben & Kenny, David. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, 1173-1182.
- Chew, Janet & Chan, Christopher C.A. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 6, 503-522.
- Foong-ming, Tan. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Business and Public Affairs*, Vol. 2 Issue 1.
- Gomes, Dr. Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (1993). *Behavior in Organization*, 4th Edition. Allyn & Bacon, Boston.

- Hariandja, Marihot Tua Efendi Drs.Msi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- Hung, Tsang Kai. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices on Service Performance of Taiwanese Hotel Industry – Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of the Information Systems for Logistics and Management (IJISLM)*. Vol. 1 No. 2, 109-116.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> Edition. McGraw Hill, New York.
- Jan, Khadim, Marwat, Zubair Aslam & Arif, Muhammad. (2009). Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 1 No. 8, 78-101.
- Kerlinger, Fred N. (1986). *Azas-azas Penelitian Behavioral*, 3<sup>rd</sup> Edition (Simatupang, Landung R., Penerjemah). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mason, Robert D & Lind, Douglas A. (1996). *Statistical Techniques in Business and Economics*, 9<sup>th</sup> Edition (Ellen Gunawan Sitompul, dkk, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. (2000). *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> Edition (Sadeli, Jimmi dan Hie, Bayu Prawira, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1997). *Commitment inThe Workplace, Theory, Research & Application*. Sage Publications Inc., California.
- Muhidin, Sambas Ali & Abdurahman, Maman. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur Dalam Penelitian*. (2007). CV Pustaka Setia, Bandung.
- Muthuveloo, Rajendran & Rose, Raduan Che. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science 2*, Vol. 6, 1078-1081.

- Nasurdin, Aizzat Mohd., Hemdi, Mohamad Abdullah & Guat, Lye Phei. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment?. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13 (January) No. 1, 15-36.
- Oei, Istijanto MM, M.Com. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Pare, Guy, Tremblay, Michel. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional's Turnover Intentions. *Group & Organization Management*. Vol. 3 No. 3, 326-357.
- Rahman, Abdul, Naqvi, Raza SMM & Ramay, M. Ismail. (2008). Measuring Turnover Intention: A Study of IT Professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4 No. 3, Juni 2008, 45-55.
- Robins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> Edition (Diana Angelica, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ruky, DR. Achmad S. (2001). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ruky, DR. Achmad S. (2003). *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- SamGnanakkan, Samson. (2010). Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals. *Journal of Management Research*, Vol. 10 No. 1 (April), 39-61.
- Santoso, Singgih. (2009). *Panduan Lengkap Menguasai Statistik Dengan SPSS 17*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Graha Ilmu, Yogyakarta.



- Schuler, Randall S. & MacMillan, Ian C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, Vol. 23 No. 3, 241-255.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods For Business*, 4<sup>th</sup> Edition (Kwan Men Yon, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Shahnawaz, M.G., & Juyal, Rakesh C. (2006). Human Resource Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 32 No. 3, 171-178.
- Shore, Lynn McFarlane & Martin, Harry J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, Vol. 42, 625-638.
- Sirait, Dra. Justine T. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.
- Smeenk, SGA, Eisinga, RN, Teelken, JC & Doorewaard, JACM. (2006). The Effects of HRM Practices and Antecedents on Organizational Commitment Among University Employees. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, 2035-2054.
- Song, Ji Hoon & Kim, Hong Min. (2009). The Integrative Structure of Employee Commitment (The Influential Relations of Individual's Characteristics in a Supportive Learning Culture). *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 3, 240-255.
- Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (1991). *Motivation & Work Behavior*, 5<sup>th</sup> Edition. McGraw Hill, Singapore.
- Ulrich, Dave. (1997). Measuring Human Resources: an Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, Vol. 36 No. 3, 303-320.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia, Bandung.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Usman, Husaini & Akbar, R. Purnomo Setiady. (2003). *Pengantar Statistika*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Uyanto, Stanislaus S. (2006). *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Wright, Patrick M. & Kehoe, Rebecca R. (2007). Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination. *CAHRS Working Paper Series*, Paper 472. Diunduh dari <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu> pada tanggal 5 Maret 2011.



Jakarta, Mei 2011

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu  
Pegawai Kantor Pusat PT Bank X  
Di Jakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir (tesis) saya di Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi & Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik – Universitas Indonesia, kami harapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner ini semata-mata dilaksanakan untuk kepentingan akademik sehingga tidak akan berdampak pada kinerja Bapak/Ibu sebagai pegawai di PT Bank X. Untuk itu kami mengharapkan Bapak/Ibu dapat memberikan respon pada setiap item secara jujur, bebas dan tanpa beban sesuai dengan pendapat dan perasaan yang dialami oleh Bapak/Ibu.

Sebelumnya, saya mengucapkan terima kasih atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu yang telah berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian saya.

Hormat saya,

Nieke Hedyanti

## PETUNJUK PENGISIAN

### BAGIAN 1

Pada bagian 1, Bapak/Ibu diminta untuk memilih salah 1 dari 5 alternatif jawaban yang tersedia pada setiap item pernyataan dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom alternatif jawaban yang dipilih. Alternatif pilihan jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) bernilai 1
2. Tidak Setuju (TS) bernilai 2
3. Ragu-ragu (R) bernilai 3
4. Setuju (S) bernilai 4
5. Sangat Setuju (SS) bernilai 5

Berikan jawaban pada setiap pernyataan sesuai dengan pendapat pribadi Bapak/Ibu, bukan berdasarkan pendapat umum atau kebenaran sosial.

#### Contoh:

| No. | PERNYATAAN                                                               | ALTERNATIF JAWABAN |   |   |   |   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|     |                                                                          | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Tugas-tugas yang diberikan kepada saya terlalu sulit untuk diselesaikan. |                    | X |   |   |   |

Pada contoh diatas, apabila Bapak/Ibu memilih alternatif jawaban Tidak Setuju pada pernyataan no. 1 maka berikan tanda silang pada kolom jawaban 2.

### BAGIAN 2

Pada bagian 2, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanda silang (X) pada kolom alternatif jawaban yang dipilih, sesuai dengan data-data diri Bapak/Ibu.

#### Contoh:

1. Jenis Kelamin  
 Laki-laki  
 Perempuan



## **BAGIAN 1**

| No.                    | PERNYATAAN                                                                                                                               | ALTERNATIF JAWABAN |   |   |   |   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|                        |                                                                                                                                          | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>PENGELOLAAN SDM</b> |                                                                                                                                          |                    |   |   |   |   |
| 1                      | Setiap pegawai memiliki sasaran kerja secara jelas.                                                                                      |                    |   |   |   |   |
| 2                      | Sistem penilaian kinerja yang digunakan tidak dapat mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya.                                          |                    |   |   |   |   |
| 3                      | Siklus pengelolaan kinerja (penetapan sasaran, performance review dan penilaian kinerja) dapat dilaksanakan tepat waktu setiap tahunnya. |                    |   |   |   |   |
| 4                      | Penilaian kinerja pegawai tidak dilakukan secara obyektif.                                                                               |                    |   |   |   |   |
| 5                      | Proses review dan monitoring terhadap pencapaian sasaran kerja pegawai dilakukan secara berkala.                                         |                    |   |   |   |   |
| 6                      | Hasil penilaian kinerja tidak pernah dikomunikasikan kepada pegawai.                                                                     |                    |   |   |   |   |
| 7                      | Pegawai yang memiliki kinerja dan kompetensi tinggi mendapat kesempatan pengembangan karir yang lebih baik.                              |                    |   |   |   |   |
| 8                      | Sebagian besar pegawai tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya.                                                           |                    |   |   |   |   |
| 9                      | Pengembangan karir selalu diprioritaskan bagi pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik.                                    |                    |   |   |   |   |
| 10                     | Pengembangan karir pegawai selalu disesuaikan dengan aspirasi pribadi pegawai.                                                           |                    |   |   |   |   |
| 11                     | Pegawai tidak memiliki kebebasan dalam menentukan arah pengembangan karirnya.                                                            |                    |   |   |   |   |
| 12                     | Aspirasi pribadi pegawai menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir.                                                                  |                    |   |   |   |   |
| 13                     | Seringkali kesempatan pelatihan tidak dapat dilaksanakan oleh pegawai dengan alasan kesibukan kerja.                                     |                    |   |   |   |   |

| No. | PERNYATAAN                                                                                          | ALTERNATIF JAWABAN |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|     |                                                                                                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14  | Setiap pegawai mengikuti pelatihan minimal 1 kali setiap tahunnya.                                  |                    |   |   |   |   |
| 15  | Masih banyak pegawai yang tidak mendapat kesempatan pelatihan setiap tahunnya.                      |                    |   |   |   |   |
| 16  | Pelatihan yang diberikan seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai.                          |                    |   |   |   |   |
| 17  | Pelatihan yang diberikan memberikan banyak manfaat bagi pegawai.                                    |                    |   |   |   |   |
| 18  | <i>Training need analysis</i> selalu dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan pegawai.        |                    |   |   |   |   |
| 19  | Kenaikan gaji tidak didasarkan atas performance atau kinerja pegawai.                               |                    |   |   |   |   |
| 20  | Struktur penggajian yang diterapkan sangat kompetitif dengan organisasi lain.                       |                    |   |   |   |   |
| 21  | Penetapan gaji pegawai dilakukan sesuai dengan skala gaji di setiap level jabatan.                  |                    |   |   |   |   |
| 22  | Insentif yang diberikan tidak efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. |                    |   |   |   |   |
| 23  | Pemberian insentif selalu didasarkan pada performance atau kinerja pegawai.                         |                    |   |   |   |   |
| 24  | Insentif yang diberikan tidak kompetitif jika dibandingkan dengan bank lain.                        |                    |   |   |   |   |

#### KOMITMEN KEORGANISASIAN

|   |                                                                                       |  |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1 | Masalah yang dialami PT Bank X merupakan masalah yang saya miliki.                    |  |  |  |  |  |
| 2 | Saya tidak memiliki ikatan emosi dengan PT Bank X.                                    |  |  |  |  |  |
| 3 | PT Bank X memiliki makna yang besar bagi kehidupan pribadi saya.                      |  |  |  |  |  |
| 4 | Ikatan saya dengan PT Bank X dapat dengan mudah saya rasakan juga di organisasi lain. |  |  |  |  |  |
| 5 | Saya sangat bahagia jika dapat menghabiskan karir saya di PT Bank X.                  |  |  |  |  |  |
| 6 | Saya tidak nyaman bekerja di PT Bank X.                                               |  |  |  |  |  |

| No. | PERNYATAAN                                                                                              | ALTERNATIF JAWABAN |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|     |                                                                                                         | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7   | Saya bangga bekerja di PT Bank X.                                                                       |                    |   |   |   |   |
| 8   | Saya menceritakan pada orang lain bahwa PT Bank X merupakan tempat bekerja yang baik.                   |                    |   |   |   |   |
| 9   | Terlalu besar kerugian yang akan saya alami jika saya memutuskan keluar dari PT Bank X.                 |                    |   |   |   |   |
| 10  | Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan PT Bank X meskipun saya menginginkannya.                      |                    |   |   |   |   |
| 11  | Kehidupan saya tidak akan terganggu jika saya keluar dari PT Bank X.                                    |                    |   |   |   |   |
| 12  | Kenikmatan hidup yang saya rasakan saat ini akan hilang jika saya keluar dari PT Bank X.                |                    |   |   |   |   |
| 13  | Saya tidak memiliki alternatif pilihan bekerja selain PT Bank X.                                        |                    |   |   |   |   |
| 14  | Cukup banyak organisasi lain yang membutuhkan dan akan menerima saya bekerja.                           |                    |   |   |   |   |
| 15  | Bertahan di PT Bank X merupakan pilihan terbaik bagi saya.                                              |                    |   |   |   |   |
| 16  | Satu-satunya pilihan bagi saya adalah bertahan di PT Bank X.                                            |                    |   |   |   |   |
| 17  | Saya berpendapat bahwa pindah dari satu organisasi ke organisasi lain merupakan hal yang etis.          |                    |   |   |   |   |
| 18  | Saya mendukung seseorang yang setia terhadap organisasi tempatnya bekerja.                              |                    |   |   |   |   |
| 19  | Bertahan di suatu organisasi sepanjang masa karir merupakan hal yang terbaik.                           |                    |   |   |   |   |
| 20  | Saya akan merasa bersalah jika harus pindah ke organisasi lain.                                         |                    |   |   |   |   |
| 21  | Loyalitas terhadap organisasi merupakan hal yang prinsip bagi saya.                                     |                    |   |   |   |   |
| 22  | Saya bertahan di PT Bank X karena saya percaya bahwa loyalitas penting dalam kehidupan karir seseorang. |                    |   |   |   |   |
| 23  | Saya tidak pernah diajarkan untuk memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.                          |                    |   |   |   |   |
| 24  | Saya tidak perlu memiliki loyalitas terhadap satu organisasi.                                           |                    |   |   |   |   |

| No.                              | PERNYATAAN                                                                                                                  | ALTERNATIF JAWABAN |   |   |   |   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
|                                  |                                                                                                                             | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>INTENSI KELUAR ORGANISASI</b> |                                                                                                                             |                    |   |   |   |   |
| 1                                | Saya berharap bisa memiliki kesempatan berkarir di organisasi lain.                                                         |                    |   |   |   |   |
| 2                                | Saya tertarik dengan berbagai iklan lowongan pekerjaan                                                                      |                    |   |   |   |   |
| 3                                | Saya mendaftarkan diri pada situs penyedia info lowongan pekerjaan, seperti <i>jobsdb.com</i> , <i>jobstreet.com</i> , dll. |                    |   |   |   |   |
| 4                                | Saya meminta bantuan teman/kerabat/relasi untuk bisa mendapat pekerjaan pada organisasi lain.                               |                    |   |   |   |   |
| 5                                | Saat ini saya sedang melamar pekerjaan pada organisasi lain.                                                                |                    |   |   |   |   |

## **BAGIAN 2**

|    |                         |                                                      |
|----|-------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. | Jenis Kelamin           | <input type="radio"/> Laki-laki                      |
|    |                         | <input type="radio"/> Perempuan                      |
| 2. | Usia                    | <input type="radio"/> ≤ 30 tahun                     |
|    |                         | <input type="radio"/> >30 – 40 tahun                 |
|    |                         | <input type="radio"/> >40 – 50 tahun                 |
|    |                         | <input type="radio"/> ≥ 50 tahun                     |
| 3. | Pendidikan Terakhir     | <input type="radio"/> SMU / sederajat                |
|    |                         | <input type="radio"/> Akademi                        |
|    |                         | <input type="radio"/> Strata 1 (S1)                  |
|    |                         | <input type="radio"/> Strata 2 (S2)                  |
|    |                         | <input type="radio"/> Strata 3 (S3)                  |
| 4. | Status Pernikahan       | <input type="radio"/> Lajang                         |
|    |                         | <input type="radio"/> Menikah dan atau memiliki anak |
| 5. | Masa Kerja di PT Bank X | <input type="radio"/> 1 – 5 tahun                    |
|    |                         | <input type="radio"/> >5 – 10 tahun                  |
|    |                         | <input type="radio"/> >10 – 15 tahun                 |
|    |                         | <input type="radio"/> >15 – 20 tahun                 |
|    |                         | <input type="radio"/> ≥ 20 tahun                     |



## **Terima kasih**

Partisipasi Bapak/Ibu sangat berarti  
bagi perkembangan Ilmu.





**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

Form Ak 7

No. : /H2.F9.03.PPs.S2/PDP.04.02

Jakarta, 14 Februari 2011

Lamp. :

Hal : Permohonan kesediaan menjadi pembimbing  
Studi Mandiri/Tesis

Yang terhormat

Drs. Pantius D. Soeling., MSi

Bersama ini kami meminta kesediaan Bapak untuk menjadi pembimbing studi mandiri/tesis bagi:

Nama Mahasiswa : Nieke Hedyanti  
NPM : 0906589242  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan PSDM  
Judul Rencana Tesis : Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Intensi untuk Keluar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Perantara.

Kami mohon agar Bapak dapat memberikan tanda tangan pada bagian kiri bawah surat ini untuk kemudian disampaikan kepada Sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Gedung Mardjono Reksodiputro Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta Pusat, Fax. (021) 3921088. Demikianlah surat ini kami sampaikan. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Tanggal.....  
Bersedia/Tidak bersedia\*)  
menjadi Pembimbing Tesis,

  
Drs. Pantius D. Soeling., MSi

Ketua,



  
Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ  
NIP. 197007211997021003

\*) Coret yang tidak perlu



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

**BORANG KONSULTASI RANCANGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : Nieke Hedyanti  
NPM : 0906589242  
Kehususan : Administrasi dan Kebijakan PSDM  
Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling., Msi

| No. | Hari / Tgl       | Materi Konsultasi                                                                             | Paraf Pembimbing |
|-----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1   | 14 Februari 2011 | Permasalahan , Bab I & II                                                                     |                  |
| 2   | 12 Maret 2011    | Bab II & III                                                                                  |                  |
| 3   | 19 Maret 2011    | Metode Penelitian , Operasionalisasi Konsep                                                   |                  |
| 4   | 31 Maret 2011    | Acc untuk diuji → sidang Rancangan tesis tgl 11-04-11                                         |                  |
| 5   | 16 April 2011    | Pembahasan masukan yg diperoleh dari sidang Rancangan thesis .<br>Persiapan draft kuesioner . |                  |
| 6   | 26 Mei 2011      | Hasil olah data penelitian                                                                    |                  |
| 7   | 1 Juni 2011      | Pembahasan hasil , kesimpulan, saran                                                          |                  |
| 8   | 9 Juni 2011      | acc diuji                                                                                     |                  |
| 9   |                  |                                                                                               |                  |
| 10  |                  |                                                                                               |                  |



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

**BORANG KEHADIRAN DALAM UJIAN RANCANGAN TESIS/UJIAN TESIS\*)**

NAMA MAHASISWA : ..NIEKE..HEDIYANTI.

NPM : ...0906589242.....

| No. | Hari/Tgl            | Jenis Ujian**) | Nama Mahasiswa      | Judul Tesis                                                                                          | Ttd Ketua Ujian |
|-----|---------------------|----------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1   | Rabu<br>23-03-2011  | A              | Wiwik K.H.          | Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di Sekolah Model                          |                 |
| 2   | Rabu<br>23-03-2011  | A              | Winda Paramita      | Implementasi Kebijakan Program penanggulangan Bencana Bid. Pendidikan                                |                 |
| 3   | Rabu<br>23-03-2011  | A              | Andi Andangatmadja  | Analisis Akuntabilitas Program Bantuan Pembangunan R. Lab IPA di sekolah menengah pertama di Gresik. |                 |
| 4   | Rabu<br>23-03-2011  | A              | Zikri Alhadi        | Upaya Peningkatan Kesiapsiagaan Kota Padang Dalam Menghadapi Ancaman bencana gempa & tsunami         |                 |
| 5   | Kamis<br>26-03-2011 | B              | Sharenowane Hussin. |                                                                                                      |                 |
|     |                     |                |                     |                                                                                                      |                 |
|     |                     |                |                     |                                                                                                      |                 |
|     |                     |                |                     |                                                                                                      |                 |
|     |                     |                |                     |                                                                                                      |                 |
|     |                     |                |                     |                                                                                                      |                 |

\*) Salah satu persyaratan untuk mendaftar Ujian Rancangan Tesis adalah menghadiri sekurang-kurangnya 4 (Empat) kali Ujian Rancangan Tesis mahasiswa lain dan salah satu persyaratan untuk mendaftar Ujian Tesis adalah menghadiri sekurang-kurangnya 4 (Empat) kali Ujian Tesis mahasiswa lain

\*\*\*) Tuliskan A atau B

A. Ujian Rancangan Tesis

B. Ujian Tesis