

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan mendiskusikan hasil temuan penelitian beserta analisisnya yang terdiri dari hasil pengumpulan data, deskripsi responden, deskripsi data, kualitas pengujian data, hasil pengujian hipotesis, pembahasan hasil serta hubungan antara hasil penelitian sekarang dengan yang sebelumnya. Analisis data pada penelitian ini menunjukkan hasil empiris antara pengaruh dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap retensi kerja karyawan di PD BPR BKK Batang dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening. Data diperoleh dari 74 karyawan tetap dari total populasi sebanyak 75. Pada awal Mei 2018, saat kuesioner disebar, terdapat perbedaan jumlah karyawan dengan yang data pada 31 Desember 2017. Pada 31 Desember 2017, total karyawan tetap adalah sebanyak 79 orang. Hingga awal Mei 2018, terdapat 4 karyawan tetap yang pensiun/mengundurkan diri/diberhentikan.

4.1 Analisis Data Karakteristik Responden

Analisis deskriptif dilakukan dengan membandingkan berbagai level yang diukur melalui prosentase yang diperoleh dari tiap variabel.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Pria	39	53
2	Wanita	35	47

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 3 Hal 163

Jenis kelamin dapat menunjukkan atau membedakan keahlian, kekuatan, atau kemampuan fisik seseorang dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa mayoritas karyawan tetap PD BPR BKK Batang merupakan pria dengan prosentase sebanyak 53% (39 orang), sedangkan karyawan wanita sebanyak 47% (35 orang). Dapat disebutkan bahwa jumlah karyawan pria yang bertahan di perusahaan lebih banyak daripada karyawan wanita. Sebagaimana diungkapkan Erickson & Roloff (2007) dukungan supervisor dalam memprediksi komitmen organisasi terjadi interaksi yang lebih kuat pada pria daripada wanita. Namun demikian, penelitian Casper *et al* (2011) tidak membuktikan perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita. Sedangkan Huang *et al* (2005) mampu menunjukkan bahwa justru wanitalah yang bertahan lebih lama di satu pekerjaan dibanding pria.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	≤ 20 tahun	0	0
2	21 – 25 tahun	0	0
3	26 – 30 tahun	0	0
4	31 – 35 tahun	2	3
5	36 – 40 tahun	15	20
6	41 – 45 tahun	18	24
7	46 – 50 tahun	19	26
8	> 50 tahun	20	27

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 3 Hal 163

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa di PD BPR BKK Batang tidak terdapat karyawan tetap berusia < 20 tahun, 21-25 tahun, dan 26-30 tahun. Terdapat 3% karyawan pada rentang usia 31-35 tahun atau

sebanyak 2 orang, karyawan berusia antara 36-40 tahun sebanyak 15 orang (20%), karyawan berusia 41-45 tahun sebanyak 18 orang (24%), dan karyawan berusia 46-50 tahun sebanyak 19 orang (26%). Prosentase terbanyak terdapat pada rentang usia karyawan <50 tahun, yaitu 20 orang (27%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan kurang melakukan regenerasi. Meyer & Allen (1984) mendapati semakin tua usia seseorang, maka akan semakin berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini dipengaruhi beberapa penyebab seperti semakin besarnya kepuasan kerja, jabatan yang lebih baik, dan kemampuan mereka menjadi lebih sesuai dengan keberlanjutan organisasi.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	SMA atau sederajat	23	31
2	Diploma	2	3
3	Strata Satu	49	66

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 3 Hal 163

Tabel 4.3 menggambarkan sebaran karyawan tetap PD BPR BKK Batang berdasarkan pendidikan terakhir. Tabel tersebut memberikan informasi bahwa terdapat 23 karyawan lulusan SMA atau sederajat (31%), 2 karyawan lulusan diploma (3%), serta 49 karyawan lulusan strata satu (66%) yang menjadi prosentase terbanyak. Hasil menunjukkan mayoritas karyawan memiliki level pendidikan tinggi. Sehingga, mereka dapat dikatakan memiliki kemampuan dan keahlian yang cukup untuk melakukan pekerjaan dan tugas pada level berbeda. Pendidikan sendiri

didapati tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja (Huang *et al*: 2005).

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	≤ 5 tahun	0	0
2	6 – 10 tahun	2	3
3	11 – 15 tahun	36	49
4	16 – 20 tahun	23	31
5	21 – 25 tahun	6	8
6	26 – 30 tahun	7	9
7	> 30 tahun	0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 3 Hal 163

Tabel 4.4 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Tidak terdapat karyawan tetap dengan masa kerja <5 tahun maupun >30 tahun. Terdapat 2 orang karyawan (3%) dengan masa kerja 6-10 tahun. PD BPR BKK Batang didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun yaitu sebanyak 36 karyawan (49%). Kemudian, terdapat 23 karyawan (31%) dengan masa kerja 16-20 tahun, 6 karyawan (8%) dengan masa kerja 21-25 tahun, dan 7 karyawan (9%) dengan masa kerja 26-30 tahun. Berdasarkan data tersebut, dapat diindikasikan bahwa retensi karyawan terbilang cukup tinggi. Dockel *et al* (2016) mengungkapkan semakin banyak akumulasi tahun yang dihabiskan untuk bekerja, terdapat kecenderungan mengembangkan komitmen keberlanjutan yang semakin besar.

4.2 Pengukuran Data

Terdapat dua macam pengukuran data dalam penelitian ini, yaitu uji validitas dan reliabilitas. Dalam uji validitas, instrumen dapat disebut

valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Untuk populasi 74 karyawan ($df = N - 2$, $\alpha = 0,05$), nilai r hitung adalah sebesar 0,229. Berikut hasil uji validitas untuk masing-masing variabel.

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil uji validitas untuk dukungan supervisor.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Dukungan Supervisor

Dukungan Supervisor				
Indikator	Item	R hitung	R tabel	Hasil
Kepuasan karyawan atas kinerjanya	X1.a1	,341	,229	Valid
	X1.a2	,506	,229	Valid
Apresiasi atas usaha ekstra karyawan	X1.b3	,417	,229	Valid
Pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan	X1.c4	,585	,229	Valid
	X1.c5	,441	,229	Valid
	X1.c6	,444	,229	Valid
Pengayaan pekerjaan	X1.d7	,480	,229	Valid
Kepuasan karyawan di tempat kerja	X1.e8	,406	,229	Valid
	X1.f9	,271	,229	Valid
Kesejahteraan karyawan	X1.f10	,420	,229	Valid
	X1.f11	,413	,229	Valid
	X1.f12	,479	,229	Valid
Menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah	X1.g13	,551	,229	Valid
Respon terhadap keluhan yang memungkinkan	X1.h14	,568	,229	Valid
Peningkatan kinerja	X1.i15	,326	,229	Valid
Bantuan khusus yang diminta	X1.j16	,385	,229	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 167

Hasil Tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh item dalam variabel dukungan supervisor memiliki nilai r hitung lebih tinggi dari 0,229. Sehingga, seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel dukungan supervisor.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Resiliensi Karyawan (1)

Resiliensi Karyawan				
Indikator	Item	R hitung	R tabel	Hasil
<i>Living authentically</i>	X2.a1	,449	,229	Valid
	X2.a2	,483	,229	Valid
	X2.a3	,053	,229	Tidak valid
	X2.a4	,031	,229	Tidak valid
Memenuhi panggilan orang lain	X2.b5	,215	,229	Tidak valid
	X2.b6	,504	,229	Valid
	X2.b7	,305	,229	Valid
	X2.b8	,461	,229	Valid
Mengelola perspektif	X2.c9	,462	,229	Valid
Mengelola stress	X2.d10	,537	,229	Valid
	X2.d11	,324	,229	Valid
	X2.d12	,471	,229	Valid
	X2.d13	,431	,229	Valid
	X2.d14	,414	,229	Valid
Berinteraksi secara kooperatif	X2.e15	,481	,229	Valid
	X2.e16	,634	,229	Valid
	X2.e17	,433	,229	Valid
Menjaga kesehatan	X2.f18	,218	,229	Tidak valid
	X2.f19	,145	,229	Tidak valid
Membangun jaringan	X2.g20	,457	,229	Valid
	X2.g21	,625	,229	Valid
	X2.g22	,359	,229	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 168

Hasil Tabel 4.6 menunjukkan bahwa terdapat lima item dalam variabel resiliensi karyawan yang tidak valid karena r hitung lebih rendah dari 0,229. Kelima item tersebut terdapat pada dua item dalam indikator *living authentically*, satu item dalam indikator memenuhi panggilan orang lain, dan dua item dalam menjaga kesehatan. Sehingga, kelima item tersebut dihilangkan sebab tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel resiliensi karyawan.

Walaupun dua item dalam indikator “*living authentically*” dihapus, masih terdapat dua item lain untuk mengukurnya. Demikian juga dengan satu indikator “memenuhi panggilan orang lain” yang walaupun hilang, masih terdapat tiga item lain untuk mengukur. Indikator “menjaga kesehatan” kemudian hilang. Bila merujuk pada jurnal milik Winwrod *et al* (2013), Cronbach alpha untuk indikator tersebut sebesar 0,6. Hasil subskala tersebut tidak optimal, tetapi fakta bahwa indikator tersebut hanya memiliki dua item menjadikan cronbach alpha yang tinggi sulit tercapai.

Setelah kelima item yang tidak valid dihilangkan, dilakukan kembali uji validitas dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Resiliensi Karyawan (2)

Resiliensi Karyawan				
Indikator	Item	R hitung	R tabel	Hasil
<i>Living authentically</i>	X2.a1	,449	,229	Valid
	X2.a2	,483	,229	Valid
Memenuhi panggilan orang lain	X2.b6	,454	,229	Valid
	X2.b7	,540	,229	Valid
	X2.b8	,548	,229	Valid
Mengelola perspektif	X2.c9	,264	,229	Valid
Mengelola stress	X2.d10	,455	,229	Valid
	X2.d11	,475	,229	Valid
	X2.d12	,559	,229	Valid
	X2.d13	,366	,229	Valid
	X2.d14	,481	,229	Valid
Berinteraksi secara kooperatif	X2.e15	,459	,229	Valid
	X2.e16	,428	,229	Valid
	X2.e17	,473	,229	Valid
Membangun jaringan	X2.g20	,624	,229	Valid
	X2.g21	,398	,229	Valid
	X2.g22	,505	,229	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 169

Hasil Tabel 4.7 menunjukkan bahwa setelah lima item tidak valid dalam variabel resiliensi karyawan dihilangkan, maka seluruh item memiliki nilai r hitung lebih tinggi dari 0,229. Sehingga, seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel resiliensi karyawan.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi				
Indikator	Item	R hitung	R tabel	Hasil
Afektif	Z.a1	,573	,229	Valid
	Z.a2	,656	,229	Valid
	Z.a3	,531	,229	Valid
	Z.a4	,583	,229	Valid
	Z.a5	,295	,229	Valid
	Z.a6	,506	,229	Valid
	Z.a7	,487	,229	Valid
Berkelanjutan	Z.b8	,374	,229	Valid
	Z.b9	,571	,229	Valid
	Z.b10	,600	,229	Valid
	Z.b11	,512	,229	Valid
	Z.b12	,505	,229	Valid
	Z.b13	,570	,229	Valid
	Z.b14	,655	,229	Valid
	Z.b15	,562	,229	Valid
Normatif	Z.c16	,504	,229	Valid
	Z.c17	,533	,229	Valid
	Z.c18	,610	,229	Valid
	Z.c19	,501	,229	Valid
	Z.c20	,677	,229	Valid
	Z.c21	,601	,229	Valid
	Z.c22	,558	,229	Valid
	Z.c23	,457	,229	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 169

Hasil Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh item dalam variabel komitmen organisasi memiliki nilai r hitung lebih tinggi dari 0,229. Sehingga,

seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Retensi Kerja (1)

Retensi Kerja				
Indikator	Item	R hitung	R tabel	Hasil
Niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan	Y.a1	,422	,229	Valid
	Y.a2	,447	,229	Valid
	Y.a3	,378	,229	Valid
	Y.a4	,158	,229	Tidak valid
	Y.a5	,382	,229	Valid
	Y.a6	,118	,229	Tidak valid
Niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan	Y.b7	,271	,229	Valid
	Y.b8	,518	,229	Valid
	Y.b9	,456	,229	Valid
Niatan mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalam masa depan yang dapat diperkirakan	Y.c10	,306	,229	Valid
	Y.c11	,415	,229	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 170

Hasil Tabel 4.9 menunjukkan bahwa terdapat dua item dalam variabel retensi kerja yang tidak valid karena r hitung lebih rendah dari 0,229. Kedua item tersebut terdapat pada satu item dalam indikator “niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan”. Sehingga, kedua item tersebut dihilangkan sebab tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel retensi kerja. Walaupun kedua item tersebut dihilangkan, masih terdapat empat item lain untuk mengukurnya.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Retensi Kerja (2)

Retensi Kerja				
Indikator	Item	R hitung	R tabel	Hasil
Niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan	Y.a1	,492	,229	Valid
	Y.a2	,492	,229	Valid
	Y.a3	,409	,229	Valid
	Y.a5	,294	,229	Valid
Niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan	Y.b7	,246	,229	Valid
	Y.b8	,543	,229	Valid
	Y.b9	,438	,229	Valid
Niatan mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalam masa depan yang dapat diperkirakan	Y.c10	,309	,229	Valid
	Y.c11	,437	,229	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 171

Hasil Tabel 4.10 menunjukkan bahwa setelah dua item tidak valid dalam variabel retensi kerja dihilangkan, maka seluruh item memiliki nilai r hitung lebih tinggi dari 0,229. Sehingga, seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel retensi kerja.

Sementara itu, untuk uji reliabilitas, suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6. Hasil dari uji reliabilitas untuk tiap variabel adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach Alpha	Hasil
Dukungan Supervisor	,830	Reliabel
Resiliensi Karyawan	,856	Reliabel
Komitmen Organisasi	,915	Reliabel
Retensi Kerja	,730	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 5 Hal 167-171

Hasil Tabel 4.11 menunjukkan nilai Cronbach Alpha untuk tiap variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga, dapat dikatakan keempat variabel penelitian *reliable* dan memiliki konsistensi sebagai alat ukur.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil deskriptif atau penilaian responden untuk tiap variabel adalah sebagai berikut.

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Dukungan Supervisor

Pernyataan	Rata-rata	Persentase	Kategori
Kepuasan karyawan atas kinerjanya	4,21	70,16	Kuat
X ₁ . 1	4,23	70,50	Kuat
X ₁ . 2	4,19	69,82	Kuat
Apresiasi atas usaha ekstra karyawan	4,31	71,85	Kuat
Pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan	4,29	71,47	Kuat
X ₁ . 4	4,14	68,92	Kuat
X ₁ . 5	4,30	71,62	Kuat
X ₁ . 6	4,43	73,87	Sangat Kuat
Pengayaan pekerjaan	4,18	69,59	Kuat
Kepuasan karyawan di tempat kerja	4,36	72,75	Sangat Kuat
Kesejahteraan karyawan	4,34	72,30	Sangat Kuat
X ₁ . 9	4,31	71,85	Kuat
X ₁ . 10	4,46	74,32	Sangat Kuat
X ₁ . 11	4,34	72,30	Sangat Kuat
X ₁ . 12	4,24	70,72	Kuat
Menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah	4,19	69,82	Kuat
Respon terhadap keluhan yang memungkinkan	4,24	70,72	Kuat
Peningkatan kinerja	4,24	70,72	Kuat
Bantuan khusus yang diminta	4,19	69,82	Kuat

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 4 Hal 164

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat diketahui bahwa delapan indikator dalam variabel dukungan supervisor berada pada kategori “kuat”, dan dua lainnya berada dalam kategori “sangat kuat”. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “kepuasan karyawan di tempat kerja” yaitu sebesar

4,36 (72,75%). Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa karyawan yang puas di tempat kerja, merasa didukung penuh oleh supervisor mereka. Indikator “pengayaan pekerjaan” memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 4,18 (69,59%). Perusahaan perlu meningkatkan hal ini dengan menambah deskripsi pekerjaan secara vertikal.

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Resiliensi Karyawan

Pernyataan	Rata-rata	Persentase	Kategori
<i>Living authentically</i>	4,20	69,94	Kuat
X ₂ . 1	4,11	68,47	Kuat
X ₂ . 2	4,28	71,40	Kuat
Memenuhi panggilan orang lain	4,30	71,62	Kuat
X ₂ . 6	4,28	71,40	Kuat
X ₂ . 7	4,34	72,30	Sangat Kuat
X ₂ . 8	4,27	71,17	Kuat
Mengelola perspektif	4,35	72,52	Sangat Kuat
Mengelola stress	4,26	70,85	Kuat
X ₂ . 10	4,30	71,62	Kuat
X ₂ . 11	4,36	72,75	Sangat Kuat
X ₂ . 12	4,27	71,17	Kuat
X ₂ . 13	4,15	69,14	Kuat
X ₂ . 14	4,18	69,59	Kuat
Berinteraksi secara kooperatif	4,29	71,47	Kuat
X ₂ . 15	4,18	69,59	Kuat
X ₂ . 16	4,36	72,75	Sangat Kuat
X ₂ . 17	4,32	72,07	Sangat Kuat
Membangun jaringan	4,36	72,60	Sangat Kuat
X ₂ . 20	4,38	72,97	Sangat Kuat
X ₂ . 21	4,42	73,65	Sangat Kuat
X ₂ . 22	4,27	71,17	Kuat

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 4 Hal 164

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa empat indikator dalam variabel resiliensi karyawan berada pada kategori “kuat”, sedangkan yang berada kategori “sangat kuat” ada dua. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “membangun jaringan” yaitu sebesar 4,36

(72,60%). Hal ini mengindikasikan karyawan dengan jaringan rekan kerja dan di luar tempat kerja yang sportif dan mendukung, dapat membuat mereka bangkit kembali di saat mengalami hal yang buruk. Indikator “*living authentically*” memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 4,20 (69,94%). Perusahaan perlu memahami nilai-nilai inti yang dianut para karyawannya dan membantu mendorong mereka mengubah suasana hati di tempat kerja.

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Pernyataan	Rata-rata	Persentase	Kategori
Afektif	4,22	70,37	Kuat
Z1	4,18	69,59	Kuat
Z2	4,18	69,59	Kuat
Z3	4,00	66,67	Kuat
Z4	4,14	68,92	Kuat
Z5	4,34	72,30	Sangat Kuat
Z6	4,39	73,20	Sangat Kuat
Z7	4,34	72,30	Sangat Kuat
Berkelanjutan	4,20	69,88	Kuat
Z8	4,19	69,82	Kuat
Z9	4,22	70,27	Kuat
Z10	4,19	69,82	Kuat
Z11	4,22	70,27	Kuat
Z12	4,22	70,27	Kuat
Z13	4,18	69,59	Kuat
Z14	4,18	69,59	Kuat
Z15	4,16	69,37	Kuat
Normatif	4,24	70,70	Kuat
Z16	4,14	68,92	Kuat
Z17	4,28	71,40	Kuat
Z18	4,12	68,69	Kuat
Z19	4,31	71,85	Kuat
Z20	4,20	70,05	Kuat
Z21	4,34	72,30	Sangat Kuat
Z22	4,34	72,30	Sangat Kuat
Z23	4,20	70,05	Kuat

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 4 Hal 165

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat diketahui bahwa semua indikator dalam variabel komitmen organisasi berada pada kategori kuat. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “normatif” yaitu sebesar 4,24 (70,70%). Hal ini mengindikasikan para karyawan PD BPR BKK Batang memiliki keterikatan untuk terus berada di organisasi. Sedangkan nilai rata-rata terendah ada pada indikator “berkelanjutan” yaitu 4,20 (69,88%). Perusahaan perlu memperhatikan bahwa hal ini menggambarkan kesadaran karyawan yang akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan.

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Retensi Kerja

Pernyataan	Rata-rata	Persentase	Kategori
Niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan	4,23	70,55	Kuat
Y1	4,24	70,72	Kuat
Y2	4,16	69,37	Kuat
Y3	4,28	71,40	Kuat
Y5	4,24	70,72	Kuat
Niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan	4,33	70,07	Kuat
Y7	4,49	74,77	Kuat
Y8	4,22	70,27	Kuat
Y9	4,27	71,17	Kuat
Niatan mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalm masa depan yang dapat diperkirakan	4,27	71,18	Kuat
Y10	4,26	70,95	Kuat
Y11	4,28	71,40	Kuat

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 4 Hal 166

Berdasarkan Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa semua indikator dalam variabel retensi kerja berada pada kategori kuat. Nilai rata-rata

tertinggi terdapat pada indikator “niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan” yaitu sebesar 4,33 (70,07%). Perusahaan perlu mewaspadai hal ini sebab para karyawan memiliki kemungkinan dapat berpindah pada perusahaan lain yang juga bergerak di bidang perbankan. Sedangkan nilai rata-rata terendah ada pada indikator “niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan” yaitu 4,23 (70,55%). Hasil ini dapat dijadikan patokan perusahaan agar menawarkan jenjang karir maupun manajemen kompensasi yang lebih baik. Dengan demikian, para karyawan PD BPR BKK Batang, walaupun mencari pekerjaan lain, perusahaan tempatnya bekerja akan tetap menjadi pilihan utama.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolonieritas

Model regresi dapat dikatakan baik bila model tidak memiliki multikolonieritas. Berikut adalah tabel dari hasil uji.

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas

Model Regresi	Variabel	Toleransi	VIF	Hasil
$X_1, X_2 \rightarrow Z$	Dukungan Supervisor	,449	2,229	Tidak ada multikolonieritas
	Resiliensi Karyawan	,449	2,229	Tidak ada multikolonieritas
$X_1, X_2 \rightarrow Y$	Dukungan Supervisor	,449	2,229	Tidak ada multikolonieritas
	Resiliensi Karyawan	,449	2,229	Tidak ada multikolonieritas
$Z \rightarrow Y$	Komitmen Organisasi	1,000	1,000	Tidak ada multikolonieritas

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 6 Halaman 172

Keterangan:

X_1 : Dukungan Supervisor

X_2 : Resiliensi Karyawan

Z : Komitmen organisasi

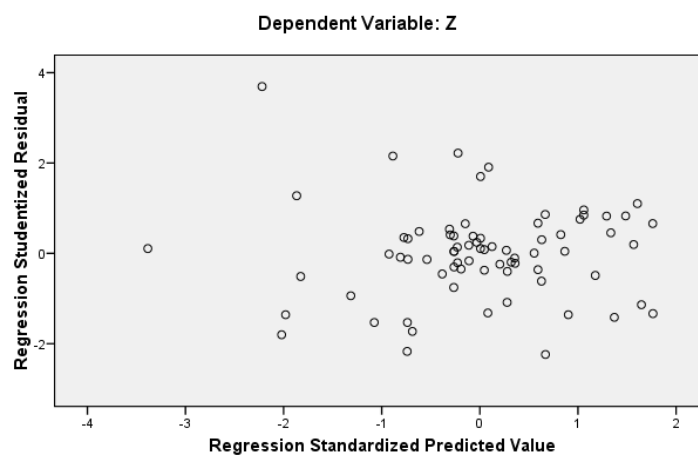
Y : Retensi Kerja

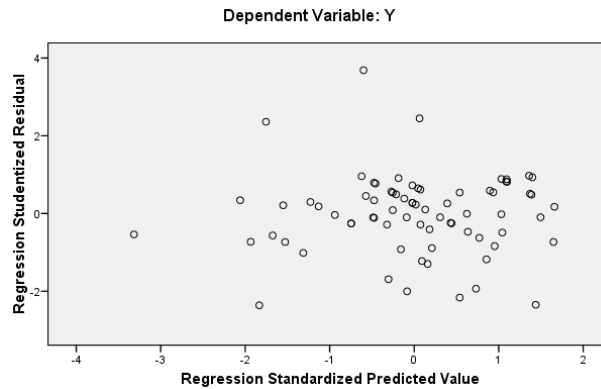
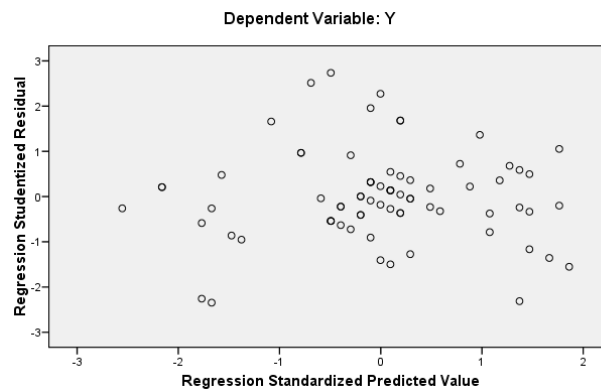
Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh model regresi tidak memiliki multikolinearitas dengan nilai VIF di bawah 10 dan toleransi di atas 0,1.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali: 2005).

Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas untuk $X_1, X_2 \rightarrow Z$



Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas untuk $X_1, X_2 \rightarrow Y$ Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas untuk $Z \rightarrow Y$ 

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 6 Halaman 173

Keterangan:

X_1 : Dukungan Supervisor

X_2 : Resiliensi Karyawan

Z : Komitmen organisasi

Y : Retensi Kerja

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa seluruh model regresi tidak memiliki heteroskedastisitas karena tidak ada pola jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

4.5 Analisis Regresi

4.5.1 Pengaruh Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi

Tabel 4.17 Regresi Linear $X_1, X_2 \rightarrow Z$

Variabel Dependen: Komitmen Organisasi					
Variabel	Unstandarized Coefficients B	Standarized Coefficients Beta	t hitung	Sig.	Hasil
Dukungan supervisor	,146	,129	,849	,415	H1 tidak terbukti
Resiliensi karyawan	,455	,415	2,741	,007	H2 terbukti
Constants	: 1,647				
F hitung	: 13,011				
Sig.	: 0,000				
Adjusted R square	: ,248				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 7 Halaman 174

Berikut ini adalah bentuk umum untuk persamaan regresi:

$$Z = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sedangkan model persamaan regresi pertama untuk dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

$$Z = 1,647 + 0,146 X_1 + 0,455 X_2$$

Keterangan:

Z : komitmen organisasi

X_1 : dukungan supervisor

X_2 : resiliensi karyawan

α : konstanta

b_1 : koefisien regresi untuk dukungan supervisor (X_1)

b_2 : koefisien regresi untuk resiliensi karyawan (X_2)

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 1,647; yang berarti bila tidak terdapat variabel atau perubahan nilai pada dukungan supervisor (X_1) dan resiliensi karyawan (X_2) yang mempengaruhi komitmen organisasi, maka nilai komitmen organisasi adalah sebesar 1,647.
2. Nilai koefisien regresi untuk dukungan supervisor (X_1) adalah 0,146; yang berarti variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Bila terjadi peningkatan dukungan supervisor sebesar 1%, maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,146%, dengan asumsi nilai variabel lain tetap, tidak mengalami penambahan.
3. Nilai koefisien regresi untuk resiliensi karyawan (X_2) adalah 0,455; yang berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jika terjadi peningkatan resiliensi sebesar 1%, maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,455%, dengan asumsi nilai variabel lain tetap, tidak mengalami penambahan.
4. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi secara parsial. Selain itu, juga digunakan untuk melihat besarnya nilai beta yang mempengaruhi atau koefisien standar yang digunakan.

Berdasarkan penghitungan pada Tabel 4.17, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari t lebih besar dari α (0,05) untuk variabel dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi. Sehingga, **H1 tidak terbukti**.

Hal ini berarti **dukungan supervisor tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.**

Selain itu, resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi juga memiliki nilai signifikansi t lebih kecil dari α (0,05). Sehingga, **H2 terbukti.** Hal ini berarti **resiliensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.**

5. Uji F

Uji F digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh seluruh variabel independen secara bersama terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.17, nilai signifikansi untuk F diperoleh sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sehingga, dapat dikatakan bahwa dukungan supervisor (X1) dan resiliensi karyawan (X2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z) secara simultan.

6. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.17, nilai untuk *adjusted R square* adalah sebesar 0,248. Hal ini berarti kontribusi dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 24,8%. Sisa prosentase ($100\% - 24,8\% = 75,2\%$) merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.5.2 Pengaruh Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja

Tabel 4.18 Regresi Linear $X_1, X_2 \rightarrow Y$

Variabel Dependen: Retensi Kerja					
Variabel	Unstandarized Coefficients B	Standarized Coefficients Beta	t hitung	Sig.	Hasil
Dukungan supervisor	,435	,456	3,912	,000	H3 terbukti
Resiliensi karyawan	,321	,349	2,995	,004	H4 terbukti
Constants	: 1,040				
F hitung	: 46,385				
Sig.	: 0,000				
Adjusted R square	: ,554				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 7 Halaman 175

Berikut ini adalah bentuk umum untuk persamaan regresi:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sedangkan model persamaan regresi kedua untuk dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap retensi kerja adalah sebagai berikut.

$$Y = 1,040 + 0,435 X_1 + 0,321 X_2$$

Keterangan:

Y : retensi kerja

X1 : dukungan supervisor

X2 : resiliensi karyawan

α : konstanta

b_1 : koefisien regresi untuk dukungan supervisor (X_1)

b_2 : koefisien regresi untuk resiliensi karyawan (X_2)

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 1,040; yang berarti bila tidak terdapat variabel atau perubahan nilai pada dukungan supervisor (X_1) dan resiliensi karyawan (X_2) yang mempengaruhi retensi kerja, maka nilai retensi kerja adalah sebesar 1,040.
2. Nilai koefisien regresi untuk dukungan supervisor (X_1) adalah 0,435; yang berarti variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap retensi kerja. Bila terjadi peningkatan dukungan supervisor sebesar 1%, maka retensi kerja akan meningkat sebesar 0,435%, dengan asumsi nilai variabel lain tetap, tidak mengalami penambahan.
3. Nilai koefisien regresi untuk resiliensi karyawan (X_2) adalah 0,321; yang berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap retensi kerja. Jika terjadi peningkatan resiliensi sebesar 1%, maka retensi kerja akan meningkat sebesar 0,321%, dengan asumsi nilai variabel lain tetap, tidak mengalami penambahan.
4. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap retensi kerja secara parsial. Selain itu, juga digunakan untuk melihat besarnya nilai beta yang mempengaruhi atau koefisien standar yang digunakan.

Berdasarkan penghitungan pada Tabel 4.18, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari t lebih kecil dari α (0,05) untuk variabel dukungan supervisor terhadap retensi kerja. Sehingga, **H3 terbukti**. Hal ini berarti

dukungan supervisor memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja.

Selain itu, resiliensi karyawan terhadap retensi kerja juga memiliki nilai signifikansi t lebih kecil dari α (0,05). Sehingga, **H4 terbukti**. Hal ini berarti **resiliensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja.**

5. Uji F

Uji F digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh seluruh variabel independen secara bersama terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.18, nilai signifikansi untuk F diperoleh sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sehingga, dapat dikatakan bahwa dukungan supervisor (X1) dan resiliensi karyawan (X2) berpengaruh terhadap retensi kerja (Y) secara simultan.

6. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.18, nilai untuk *adjusted R square* adalah sebesar 0,553. Hal ini berarti kontribusi dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap retensi kerja adalah sebesar 55,4%. Sisa prosentase ($100\% - 55,4\% = 44,6\%$) merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Kerja

Tabel 4.19 Regresi Linear $Z \rightarrow Y$

Variabel Dependen: Retensi Kerja					
Variabel	Unstandarized Coefficients B	Standarized Coefficients Beta	t hitung	Sig.	Hasil
Komitmen organisasi	,572	,681	7,901	,000	H5 terbukti
Constants	: 1,859				
F hitung	: 62,423				
Sig.	: 0,000				
Adjusted R square	: ,457				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018. Lampiran 7 Halaman 175

Berikut ini adalah bentuk umum untuk persamaan regresi:

$$Y = \alpha + bZ$$

Sehingga, model persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y = 1,859 + 0,572 Z$$

Keterangan:

Y : retensi kerja

Z : komitmen organisasi

α : konstanta

bZ : koefisien regresi untuk komitmen organisasi (Z)

Berdasarkan Tabel 4.19, dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 1,859; yang berarti bila tidak terdapat variabel atau perubahan nilai pada komitmen organisasi, maka nilai retensi kerja adalah sebesar 1,859.
2. Nilai koefisien regresi untuk komitmen organisasi (Z) adalah 0,572; yang berarti variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap retensi kerja. Bila

terjadi peningkatan komitmen organisasi sebesar 1%, maka retensi kerja akan meningkat sebesar 0,572%, dengan asumsi nilai variabel lain tetap, tidak mengalami penambahan.

3. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi kerja serta melihat besarnya nilai beta yang mempengaruhi atau koefisien standar yang digunakan.

Berdasarkan penghitungan pada Tabel 4.19, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari t lebih kecil dari α (0,05) untuk variabel komitmen organisasi terhadap retensi kerja. Sehingga, **H5 terbukti**. Hal ini berarti **komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja**.

4. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.19, nilai untuk *adjusted R square* adalah sebesar 0,457. Hal ini berarti kontribusi komitmen organisasi terhadap retensi kerja adalah sebesar 45,7%. Sisa prosentase ($100\% - 45,7\% = 54,3\%$) merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.6 Analisis Jalur

Metode analisis jalur digunakan pada penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Selain itu, dapat digunakan sebagai analisis regresi untuk mengestimasi hubungan kasualitas antara variabel-

variabel yang ditentukan. Ghozali (2011) menyebutkan bahwa total pengaruh variabel independen ke variabel dependen melalui intervening adalah sebesar nilai koefisien pengaruh langsung (satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ke tiga yang memediasi) ditambah dengan hasil perkalian koefisien untuk hubungan tidak langsung (jika ada variabel ketiga memediasi hubungan kedua variabel).

Arah jalur dapat dijelaskan melalui anak panah yang berfungsi untuk menjelaskan jumlah varians yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi. Koefisien jalur adalah standarized koefisien regresi (Ghozali: 2011). Koefisien regresi disatukan dari koefisien beta masing-masing hubungan dari satu variabel ke variabel lainnya.

Berdasarkan Tabel 4.17, nilai *standarized coefficient beta* untuk variabel dukungan supervisor adalah sebesar 0,129 dan nilai *standarized coefficient beta* untuk variabel resiliensi karyawan adalah sebesar 0,415. Berdasarkan nilai *adjusted R²* pada Tabel 4.17, maka nilai varians yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) adalah $\varepsilon_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{1 - 0,248} = \sqrt{0,752} = 0,87$. Persamaan yang dapat menggambarkan pengaruh empiris antara dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi adalah:

$$Z = 0,129 X_1 + 0,415 X_2 + 0,87 \varepsilon_1$$

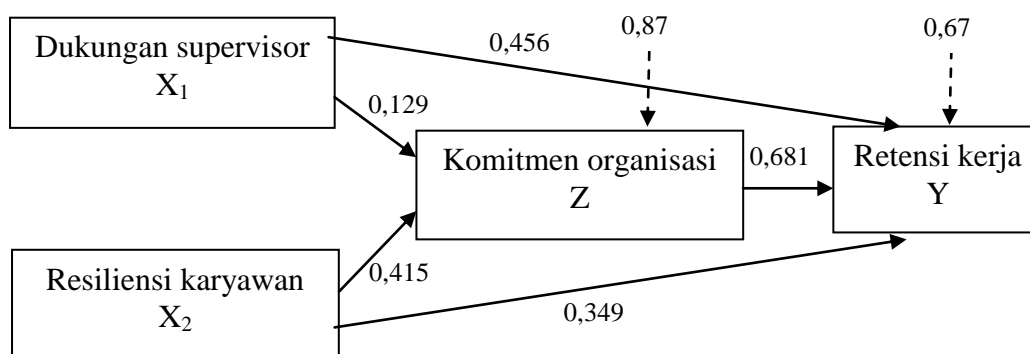
Berdasarkan Tabel 4.18, nilai *standarized coefficient beta* untuk variabel dukungan supervisor adalah sebesar 0,456 dan nilai *standarized coefficient beta* untuk variabel resiliensi karyawan adalah sebesar 0,349.

Berdasarkan nilai *adjusted R*² pada Tabel 4.17, maka nilai varians yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) adalah nilai $\varepsilon^2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{1 - 0,554} = \sqrt{0,446} = 0,67$. Persamaan yang dapat menggambarkan pengaruh empiris antara dukungan supervisor dan resiliensi karyawan terhadap retensi kerja adalah:

$$Y = 0,456 X_1 + 0,349 X_2 + 0,67 \varepsilon^2$$

Sehingga, interpretasi analisis diagram jalur adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4 Diagram Analisis Jalur



Gambar 4.4 menggambarkan besarnya pengaruh langsung antara variabel yang satu dengan variabel lainnya. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya, dapat diketahui sebagai berikut.

1. Pengaruh dukungan supervisor terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi: $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,129 \times 0,681) = 0,088$
2. Pengaruh resiliensi karyawan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi: $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,415 \times 0,681) = 0,283$

Pengaruh langsung antara dukungan supervisor terhadap retensi kerja adalah sebesar 0,456; sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi adalah sebesar 0,088. Dapat disimpulkan bahwa

pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Sehingga, **H6, dukungan supervisor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, tidak terbukti.**

Kemudian, pengaruh langsung antara resiliensi karyawan terhadap retensi kerja adalah sebesar 0,349; sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi adalah sebesar 0,283. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Sehingga, **H7, resiliensi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, tidak terbukti.**

4.7 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.20 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
H1	Dukungan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Tidak Terbukti
H2	Resiliensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Terbukti
H3	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi kerja	Terbukti
H4	Dukungan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi kerja	Terbukti
H5	Resiliensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi kerja	Terbukti
H6	Dukungan supervisor memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Tidak Terbukti
H7	Resiliensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Tidak Terbukti

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Komitmen Organisasi

H1, dukungan supervisor memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, **tidak terbukti**. Pengaruh signifikan dibuktikan dengan nilai t sebesar 0,849 dan signifikansi 0,339. Nilai t yang lebih kecil dari t tabel (1,993) signifikansi yang lebih besar dari nilai α (0,05) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang disebutkan Wong & Wong (2013) dan Tian *et al* (2014) yang mendapati dukungan supervisor berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Kasubid. SDM & Sekretariat PD BPR BKK Batang, Tatiek Kusuma Wardani, hasil penelitian sekarang bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya sebab dipengaruhi rendahnya kualitas SDM. Beliau menyebutkan:

“...karena kan sini SDMnya juga kurang. Walaupun dukungan supervisor begitu besarnya. Tapi tanpa misalnya didukung dengan mungkin SDM yang siap, handal gitu kan itu juga tidak bisa. Di samping itu kan, kita itu kan kebanyakan juga SDMnya masih SDM dululah, yang seangkatan sama Ibue njenengan (Ibu penulis kelahiran 1964 – red). Mungkin pengaruh usia juga. Kebetulan yang muda-muda masih kontrak semua ... Marketing ini, mereka walaupun baru, tapi kinerjanya malah lebih bagus”

(Sumber: Data primer yang diolah berdasarkan wawancara dengan Kasubid. SDM & Sekretariat PD BPR BKK Batang, Tatiek Kusuma Wardani, pada 17 Juli 2018. Lampiran 8 Halaman 177)

Beliau menambahkan bahwa para pimpinan dan organisasi telah memberikan dukungan kepada para karyawannya, bahkan dukungan organisasi yang diberikan lebih besar daripada dukungan supervisor.

“Untuk menangani kredit macet, mereka (para karyawan) sebenarnya udah dikasih iming-iming dari direksi kalau mereka bisa ngegolkan yang kolek-kolek, yang koleknya tiga, empat itu yang macet-macet ya. Kalau

mereka itu bisa menagihkan itu, nanti mereka bisa dapet reward. Sudah ada komitmen seperti itu”

(Sumber: Data primer yang diolah berdasarkan wawancara dengan Kasubid. SDM & Sekretariat PD BPR BKK Batang, Tatiek Kusuma Wardani, pada 17 Juli 2018. Lampiran 8 Halaman 177)

Kudung Suwarno, Staf Kredit PD BPR BKK Batang Cabang Bawang, mengungkapkan bahwa dukungan supervisor diberikan tetapi hanya sebatas dukungan untuk mencapai target kerja.

“...Tapi kalau target itu pasti kan ada. Istilahnya ada termasuk seperti kurikulum, jadi kan pasti kalau target”

(Sumber: Data primer yang diolah berdasarkan wawancara dengan Staf Kredit PD BPR BKK Batang Cabang Bawang, Kudung Suwarno, pada 25 Juli 2018. Lampiran 9 Halaman 181)

Kemudian beliau menyebutkan bahwa organisasi juga memberikan dukungan, baik yang terkait pencapaian target karyawan maupun di luar hal tersebut. Beberapa dukungan yang diberikan organisasi berupa pemberian insentif untuk pencapaian target pinjaman dan penurunan NPL (non performing loan). Selain itu organisasi juga memberikan dukungan di luar pekerjaan dengan membantu memberikan modal usaha untuk pasangan karyawan untuk kemudian dikembalikan dengan bunga ringan.

“Kalau itu memang ada sih termasuk ini ‘gaji 13 akan turun tapi tolong kinerjanya dioptimalkan, pencapaian target, pengurangan NPL’ ... memang dari perusahaan misalnya, saya sendiri kok kondisinya memang waktu itu masih terpuruk jadi dari perusahaan kadang memang memotivasi. Kadang menjamin untuk usaha lain, di istilah, usaha diluar BPR BKK untuk atau misalnya lebih istrinya bisa jual sembako atau gimana. Jadi untuk mendapat pendapatan, biar nanti ekonomi karyawan biar bisa lebih. Dengan bunga lebih ringan ya”

(Sumber: Data primer yang diolah berdasarkan wawancara dengan Staf Kredit PD BPR BKK Batang Cabang Bawang, Kudung Suwarno, pada 25 Juli 2018. Lampiran 9 Halaman 181)

Pernyataan tersebut sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa dukungan supervisor menjadi kurang signifikan terhadap komitmen organisasi ketika dukungan organisasi kuat. Satu di antaranya menurut Payne & Huffman (2005) yang menyatakan bahwa dukungan supervisor tidak signifikan, baik pada komitmen afektif maupun komitmen berkelanjutan. Lebih lanjut, mereka menyebutkan bahwa *mentoring* formal dari yang dilakukan supervisor kemungkinan besar akan gagal bila bersifat penugasan dan partisipasinya tidak bersifat sukarela. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang terletak pada objek dan lokasi penelitian. Payne & Huffman (2005) melakukan penelitian pada para tentara Amerika Serikat.

Maertz Jr *et al* (2007) juga mengungkapkan bahwa dukungan supervisor akan semakin berkurang signifikansinya terhadap komitmen organisasi, baik afektif, berkelanjutan, maupun normatif, saat dukungan organisasi mengalami peningkatan. Lebih lanjut, ketika dukungan supervisor melemah, pengaruh dukungan organisasi terhadap *turnover* semakin menguat. Maertz Jr *et al* melakukan penelitian pada pekerja sosial di Amerika Serikat. Hal inilah yang menjadi pembeda dengan penelitian yang kali ini dilakukan.

4.8.2 Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi

H2, resiliensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, **terbukti**. Pengaruh signifikan dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,008. Sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,455

yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi resiliensi karyawan, akan meningkat pula komitmen organisasi. Nilai koefisien yang ada juga dapat diinterpretasikan bahwa terdapat peningkatan sebesar 0,455 atas komitmen organisasi untuk setiap peningkatan resiliensi karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung diterimanya hipotesis kedua. Pertama, penelitian didukung oleh Im *et al* (2016) yang menyebutkan bahwa resiliensi, bersama dengan pemberdayaan, dapat meningkatkan persepsi atas komitmen organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menumbuhkan efektifitas pemberdayaan para karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi. Perbedaan penelitian terletak pada lokasi dan sektor industri. Im *et al* melakukan penelitian di Korea Selatan pada sektor industri kesehatan.

Pretsch *et al* (2011) melakukan penelitian yang hasilnya menekankan resiliensi secara khusus untuk dapat membantu mencapai komitmen. Perbedaan penelitian terletak pada lokasi dan jenis industri. Mereka melakukan penelitian di Jerman pada 15 jenis industri berbeda. Penelitian memberikan prediktif resiliensi bagi kalangan guru dan nonguru. Mereka menyebutkan bahwa resiliensi merupakan hal penting untuk mengarahkan kesejahteraan dan komitmen bagi guru, tetapi tidak untuk jenis pekerjaan lainnya. Namun demikian, penelitian kali ini berhasil membuktikan bahwa resiliensi juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi bagi karyawan di industri perbankan.

Penelitian yang dilakukan Malik & Garg (2017) juga menyebutkan bahwa resiliensi berhubungan dengan komitmen, dalam hal ini komitmen afektif untuk berubah. Perbedaan penelitian terletak pada lokasi dan jenis industri. Mereka melakukan penelitian di India pada sektor industri teknologi informasi. Kerangka kerja yang menjadi tujuan penelitian mereka dapat digunakan oleh para peneliti dan praktisi SDM untuk menyusun praktek dan intervensi organisasi agar mengembangkan resiliensi dan mengubah tenaga kerja yang berkomitmen.

4.8.3 Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Retensi Kerja

Hipotesis ketiga, dukungan supervisor memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja, **terbukti**. Pengaruh signifikan dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,435 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara dukungan supervisor terhadap retensi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan supervisor, akan meningkatkan retensi kerja. Nilai koefisien yang ada juga dapat diinterpretasikan bahwa terdapat peningkatan sebesar 0,435 atas retensi kerja untuk setiap peningkatan dukungan supervisor.

Hasil hipotesis ketiga ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Pertama, oleh penelitian yang dilakukan Eisenberger *et al* (2002) yang menunjukkan bahwa supervisor, yang secara luas diidentifikasi dengan organisasi, berkontribusi terhadap dukungan organisasi, dan pada akhirnya, terhadap retensi kerja. Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi penelitian dan jenis industri. Penelitian yang

dilakukan oleh mereka merupakan industri ritel di Belgia. Atas hasil ini, perusahaan dapat lebih menekankan agar para supervisor memberikan dukungan lebih terhadap karyawan sebab dapat menumbuhkan loyalitas sehingga mengurangi keinginan untuk keluar.

Penelitian kedua yang mendukung hasil hipotesis ketiga adalah penelitian oleh Tuzun & Kalemci (2012) yang hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang memandang dukungan supervisor pada tingkat tinggi tetapi rendah atas dukungan organisasi akan berpengaruh pada tingginya niat keluar dibandingkan dengan karyawan yang memandang dukungan supervisor dan organisasi rendah. Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi penelitian dan jenis industri. Penelitian yang dilakukan oleh mereka merupakan sektor industri asuransi di Turki. Lebih lanjut, agar peningkatan dukungan organisasi sukses, manajer harus berusaha mencari tahu cara meningkatkan dukungan sosial mereka, dan kemudian menyesuaikannya. Manajer mungkin memperoleh keuntungan dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya selama proses dukungan. Selanjutnya organisasi dapat mengembangkan kebijakan berbeda bagi dukungan karyawan.

Ketiga, Smith (2005) menunjukkan salah satu anteseden yang berpengaruh positif terhadap retensi kerja adalah dukungan supervisor. Sebagai tambahan, tingkat *turnover* organisasi serta karakteristik organisasi yang tidak terukur mempengaruhi kecenderungan retensi kerja.

Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi penelitian dan jenis industri. Smith melakukan penelitian di Amerika Serikat pada organisasi sosial.

4.8.4 Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja

Hipotesis keempat, resiliensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja, **terbukti**. Pengaruh signifikan dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,004. Sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,321 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara resiliensi karyawan terhadap retensi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi resiliensi karyawan, akan meningkat pula retensi kerja. Nilai koefisien yang ada juga dapat diinterpretasikan bahwa terdapat peningkatan sebesar 0,321 atas retensi kerja untuk setiap peningkatan dukungan supervisor.

Penelitian yang dilakukan oleh Hudgins (2016) mampu mendukung hipotesis keempat ini. Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara resiliensi dengan *anticipated turnover*. Penelitian ini dilakukan pada sektor industri rumah sakit di Amerika Serikat, yang menjadi pembeda dengan penelitian yang dilakukan kali ini. Atas hasil penelitian, sebagai tambahan, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan *anticipated turnover* secara signifikan tumpang tindih atas makna dan menciptakan gagasan baru atas niatan untuk tinggal di perusahaan. Hal tersebut secara statistik memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi.

Avey *et al* (2009) juga menyebutkan bahwa resiliensi, sebagai bagian dari *psychological capital*, terbukti berpengaruh negatif terhadap stres dan membantu mengatasi dampaknya, termasuk *turnover*. Penelitian

ini dilakukan di Amerika Serikat pada berbagai industri. Lebih lanjut, pelatihan singkat PsyCap (yang biasanya berlangsung satu sampai tiga jam, tergantung pada jumlah peserta) mencakup kegiatan-kegiatan dapat dirancang untuk meningkatkan komponen kemandirian, optimisme, harapan, dan ketahanan, serta PsyCap secara keseluruhan.

Selanjutnya, Doney (2013) menyebutkan bahwa resiliensi dapat ditumbuhkan bagi guru pemula untuk mendorong retensi. Lebih lanjut, dengan membantu dan merangkul para dosen baru dan *pre-service*, resiliensi benar-benar dapat menumbuhkan retensi mereka. Penelitian ini dilakukan pada industri pendidikan di Amerika Serikat, yang menjadi pembeda dengan penelitian kali ini.

4.8.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Kerja

Hipotesis kelima, komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi kerja, **terbukti**. Pengaruh signifikan dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan nilai koefisien regresi sebesar 0,572 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap retensi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi, akan meningkat pula retensi kerja. Nilai koefisien yang ada juga dapat diinterpretasikan bahwa terdapat peningkatan sebesar 0,572 atas retensi kerja untuk setiap peningkatan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chua *et al* (2013) mendukung pernyataan di atas. Mereka mampu menunjukkan adanya komitmen organisasi yang tinggi membuat para responden memiliki kecenderungan

untuk tetap tinggal di perusahaan. Penelitian ini dilakukan di sektor publik pada industri farmasi Malaysia. Hal tersebutlah yang membedakan dengan penelitian kali ini. Lebih lanjut, para *stakeholder* dapat menggunakan informasi ini untuk perencanaan, pengembangan, dan reformasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kemudian, Paille *et al* (2011) memberikan temuan yang menunjukkan bahwa model terbaik yang cocok untuk mengetahui niat meninggalkan organisasi adalah melalui komitmen, terutama komitmen afektif. Penelitian ini mereka lakukan di Kanada pada *carrier industry*, yang menjadi pembeda dengan penelitian kali ini. Implikasi lebih jauh, pelaku industri truk dapat meningkatkan hubungan antara organisasi dengan para pekerjanya untuk meningkatkan retensi kerja. Misalnya saja dengan memahami dan menghargai nilai individu yang dianut dan menunjukkan perhatian atas kesehatan fisik dan psikologis. Sesama kolega pekerja juga perlu mendukung satu sama lain agar meningkat keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan

Ghosh *et al* (2013) juga mampu menunjukkan prediktor terbaik atas niat karyawan untuk menetap atau meninggalkan perusahaan adalah melalui komitmen, terutama afektif dan normatif beserta kejelasan tujuan. Hal tersebut terbukti di industri transmisi di India, yang membedakan dengan penelitian kali ini. Hasil penelitian ini dapat digunakan perusahaan untuk membangun peraturan keputusan dan mengklasifikasikan karyawan dalam dua kelompok, yang berniat tinggal dan yang berniat pergi.

Sehingga, organisasi akan dapat menginvestasikan sumber dayanya terhadap karyawan yang tepat.

4.8.6 Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Retensi Kerja melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Nilai koefisien regresi atas pengaruh langsung dukungan supervisor terhadap retensi kerja adalah sebesar 0,453; sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui komitmen kerja adalah sebesar 0,085. Sehingga, total pengaruhnya adalah sebesar 0,538. Hal ini menunjukkan pengaruh tidak langsung nilainya lebih kecil daripada pengaruh langsung. Dapat dimaknai bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial antara resiliensi karyawan terhadap retensi kerja. Oleh karena itu, hipotesis keenam **ditolak**.

Hasil ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Stinglhamber & Vanderberghe (2003), Vanderberghe *et al* (2014), serta Fazio *et al* (2017). Namun demikian, sejalan dengan beberapa penelitian lain seperti yang dilakukan Umamaheswari & Khrisnan (2016), Maertz Jr *et al* (2007), serta Payne & Huffman (2005). Umamaheswari & Khrisnan (2016) menemukan bahwa pengaruh tidak langsung dukungan supervisor terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi adalah sebesar $0,193 \times 0,614 = 0,119$. Sedangkan pengaruh langsungnya adalah sebesar 0,472. Dengan demikian, komitmen organisasi hanya bersifat sebagai mediasi parsial antara dukungan supervisor dengan

retensi kerja. Penelitian mereka dilakukan di industri keramik India. Hal tersebutlah yang membedakan dengan penelitian kali ini.

Penelitian kedua yang mendukung H6 adalah penelitian oleh Maertz Jr *et al* (2007) yang menyebutkan bahwa peran mediasi komitmen organisasi menjadi melemah antara dukungan supervisor terhadap retensi kerja saat dukungan organisasi menguat. Dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar memiliki pengaruh langsung sebesar -0,14. Sedangkan pengaruh tidak langsung antara dukungan supervisor terhadap niat untuk keluar melalui komitmen organisasi adalah sebesar -0,46. Penelitian Maertz Jr *et al* dilakukan pada kalangan pekerja sosial di Amerika Serikat.

Kemudian, Payne & Huffman (2005) mengungkapkan bahwa di kalangan militer Amerika Serikat ada indikasi bahwa *mentoring* sebagai bagian dukungan supervisor berhubungan secara positif terhadap komitmen dan secara negatif terkait perilaku keluar-masuk karyawan. Hubungan komitmen afektif dimoderasi kondisi *mentorship* (baik supervisor maupun nonsupervisor) tetapi tidak berdasarkan tipe dukungan *mentoring* yang disediakan (terkait karir atau psikologis). Komitmen afektif didapati memediasi secara parsial hubungan negatif antara *mentoring* dan perilaku *turnover* yang sesungguhnya setelah sepuluh tahun kemudian.

4.8.7 Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Nilai koefisien regresi atas pengaruh langsung resiliensi karyawan terhadap retensi kerja adalah sebesar 0,352; sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen kerja adalah sebesar 0,286. Total pengaruhnya adalah sebesar 0,638. Hal ini menunjukkan pengaruh tidak langsung nilainya lebih kecil daripada pengaruh langsung. Dapat dimaknai bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial antara resiliensi karyawan terhadap retensi kerja. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh **ditolak**.

Hasil ini, menurut Kasubid. SDM & Sekretariat PD BPR BKK Batang, Tatiek Kusuma Wardani, terjadi karena sebagian besar karyawan tetap tidak memiliki semangat kerja sebaik karyawan kontrak. Supervisor dan organisasi sudah memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, bentuk *reward* pun tidak dapat menyemangati para karyawan untuk mencapai target perusahaan. Beliau mengungkapkan masalah utama ada pada karyawan yang bersangkutan, yang dipengaruhi oleh usia maupun latar belakang pendidikan. Untuk karyawan berusia lanjut, banyak yang menjadi karyawan karena “dititipkan” para pejabat daerah. Hal ini menjadi indikasi bahwa kualitas individu mereka tidak sesuai standar perusahaan saat ini.

“Tanpa didukung dengan SDM yang siap, handal gitu kan itu juga tidak bisa (mencapai komitmen yang diinginkan – red). Di samping itu kan, kita itu kan kebanyakan juga SDMnya masih SDM dululah, yang seangkatan sama Ibue njenengan. Mungkin pengaruh usia juga. Kebetulan yang muda-muda itu masih kontrak semua. Maksudnya, kalau dari siapnya seorang SDM ya yang baru-baru ini tapi kan statusnya juga masih

kontrak. Ini takcontohin ya, Mbak. Marketing ini, mereka walaupun baru, tapi kinerjanya malah lebih bagus. Daripada SDM-SDM yang sudah menjadi pegawai tetap. Mereka itu juga mungkin berpikir, sekarang seperti ini, Mbak 'Saya kerja keras, saya nggak kerja, saya nyantai, gaji saya juga masih tetap' Mungkin seperti itu ya yang lama-lama. ... Untuk menangani kredit macet, mereka (para karyawan) sebenarnya udah dikasih iming-iming dari direksi, kalau mereka bisa ngegolkan yang koleknya tiga, empat itu yang macet-macet ya. Kalau mereka itu bisa menagihkan, nanti mereka dapat reward. Sudah ada komitmen seperti itu. ... BPR BKK yang dulu kan rekrutmennya kan apa namanya, modelnya model titipan.
 (Sumber: Data primer yang diolah berdasarkan wawancara dengan Kasubid. SDM & Sekretariat PD BPR BKK Batang, Tatiek Kusuma Wardani, pada 17 Juli 2018. Lampiran 8 Halaman 177)

Sedangkan menurut penuturan Kudung Suwarno, salah satu karyawan PD BPR BKK Batang Cabang Bawang, pengaruh langsung resiliensi karyawan terhadap retensi kerja daripada yang melalui komitmen organisasi tidak sebesar pengaruh langsungnya sebab karyawan bertahan dengan alasan untuk status.

"Iya masalahnya kan untuk status, satu, kan istilahnya, udah mapan. Kalau istilahnya statusnya di BPR jadi istilahnya sudah punya nama. Lebih menjanjikan daripada, istilahnya usaha ringan yang belum jelas."
 (Sumber: Data primer yang diolah berdasarkan wawancara dengan Staf Kredit PD BPR BKK Batang Cabang Bawang, Kudung Suwarno, pada 25 Juli 2018. Lampiran 9 Halaman 181)