

**Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Intention to leave*
Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**

(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kanwil Yogyakarta)

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama :Kanz Anjasmara Pradana

Nomor Mahasiswa : 14311408

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Universitas Islam Indonesia

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

Yogyakarta

2022

Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Intention to leave* Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi

(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kanwil Yogyakarta)

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT DALAM MENEMPUH UJIAN
TUGAS AKHIR PROGRAM “STRATA SATU (S1)”

DITULIS OLEH:

Nama : Kanz Anjasmara Pradana

NIM : 14311408

Jurusan : Manajemen

Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIATRISME

“Dengan ini, saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan oranglain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu penguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 3 Februari 2022

Penulis



Kanz Anjasmara Pradana

Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Intention to leave* Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi

(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kanwil Yogyakarta)

DITULIS OLEH:

Nama : Kanz Anjasmara Pradana
NIM : 14311408
Jurusan : Manajemen
Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 18 Januari 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing.



Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENTION TO LEAVE
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (STUDI PADA KARYAWAN BANK
RAKYAT INDONESIA KANWIL YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **KANZ ANJASMARA PRADANA**

Nomor Mahasiswa : **14311408**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Jumat, 28 Januari 2022

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Suhartini,Dra.,M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Ika Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

MAN JADDA WA JADDA

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.

(QS. Ar-Ra'd Ayat 11)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(QS. Al-Baqarah Ayat 286)

“The whole purpose of education is to turn mirrors into windows.”

(Sydney J. Harris)

الجامعة الإسلامية
الاستدلال بالاندية

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh variabel pelatihan kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap *kepuasan kerja* karyawan Bank BRI Kanwil Yogyakarta, dan (2) Pengaruh variabel pelatihan kerja dan lingkungan kerja secara parsial terhadap *kepuasan kerja* karyawan Bank BRI Kanwil Yogyakarta.

Populasi dalam penelitian ini 80 orang karyawan. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian Berdasarkan hasil uji t pada, variabel kepuasan kerja memiliki probabilitas value $0.519 < 0,05$ dan nilai t yang bernilai negative Berdasarkan hasil penelitian pada uji F variabel dalam lingkungan kerja memiliki probabilitas value $0,000 < 0,05$ dan nilai t yang bernilai negatif. Berdasarkan hasil penelitian pada analisis regresi berganda, kepuasan kerja dan pelatihan memiliki probabilitas value $0,000 > 0,05$. Maka hal ini dapat diartikan bahwa dalam lingkungan dan factor pelatihan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: *Kepuasan Kerja, pelatihan kerja, dan lingkungan kerja*



ABSTRACT

This study aims to determine: (1) The effect of job training and work environment variables simultaneously on job satisfaction of Bank BRI Yogyakarta branch employees, and (2) Partial influence of job training and work environment variables on job satisfaction of Bank BRI Yogyakarta Regional Office employees.

The population in this study 80 employees. Data were collected by using a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The data analysis technique used is multiple regression. Research results Based on the results of the t-test on, the job satisfaction variable has a probability value of 0.519 < 0.05 and a negative t-value. Based on the results of research on multiple regression analysis, job satisfaction and training have a probability value of 0.000 > 0.05 . So this can be interpreted that the environment and training factors simultaneously have no effect on job satisfaction.

Keywords: *Job Satisfaction, job training, and work environment*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah dan Puja puji dan bersyukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. Karena atas segala limpahan rahmat dan Hidayah nya, penulis dapat menyelesaikan dengan baik yaitu tugas akhir skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Intention to leave Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kanwil Yogyakarta)” sebagai salah satu syarat untuk kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Intention to leave Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. Dalam hal ini objek penelitian ini berada di Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia Yogyakarta dengan melibatkan 80 responden, dan responden tersebut adalah Karyawan dari Bank Rakyat Indonesia Kanwil Yogyakarta.

Walapun proses penulisan yang cukup menguras waktu dan pikiran, penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Terima kasih yang tak terbendung dari hati yang lubuk dalam serta penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, pertolongan, kesehatan, dan segala sesuatu yang sudah diberikan hingga saat ini.
2. Ayah yang telah memberikan semangat moril dan doa sehingga memberikan kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

3. Ibu yang telah memberikan ketulusan dan kecurahan baik moril dan doa sampai saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberikan arahan, ilmu pengetahuan, serta perhatian juga kepedulian menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
6. Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kanwil Yogyakarta yang telah bersedia menjadi responden sehingga penelitian ini telah bisa berjalan lancar.
7. Teman-teman s yang banyak memberi masukan, *sharing* dan semangat bersama. Semoga semua diberikan kelancaran kedepan nya.
8. Paman yang telah memberikan motivasi dan semangat moril dan contoh yang dapat memberikan inspirasi dalam hidup.

Penulis menyadari tidak mungkin membalas semua kebaikan yang diberikan selama ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan yang selama diberikan kepada penulis. Amin.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat yang membutuhkan nya. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam karya ini, untuk itu saran dan kritik masih diperlukan dalam penyempurnaan skripsi ini. Kesempurnaan hanya milik Allah SWT, sementara kekurangam pastilah milik Manusia.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 18 Januari 2022

Kanz Anjasmara Pradana

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIATRISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN BERITA ACARA TUGAS AKHIR	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Batasan Masalah	7
1.5. Manfaat Penelitian	8
BAB II : KAJIAN PUSAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Resum Jurnal Terdahulu.....	14
2.3 Landasan Teori	19
2.3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.3.2. Pelatihan	24
2.3.3. Kepuasan Kerja	40
2.3.4. Komitmen Organisasi	52
2.3.5. Turnover Intention	58
2.4 Hubungan Antar Variable	66
2.5 Pengembangan Hipotesis	68
2.5.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi	68

2.5.2. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi	69
2.5.3. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	69
2.5.4. Pengaruh Pelatihan terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	70
2.5.5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	70
2.5.6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	71
2.5.7. Pengaruh pelatihan terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi	71
2.5.8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi	72
2.5.9. Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi	72
2.6 Kerangka Pemikiran	73
BAB III : METODE PENELITIAN	74
3.1. Rancangan Penelitian	74
3.2. Lokasi Penelitian	74
3.2.1. Profil Penelitian	74
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan	75
3.3. Populasi dan Sampel Perusahaan	76
3.4. Variable Penelitian	77
3.5. Definisi Operasional Variabel	78
3.6. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	82
3.7. Uji Instrumen	83
3.8. Teknik dan Model Analisis	85
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	94
4.1. Analisis Deskriptif Responden	94
4.1.1. Jenis Kelamin Responden	95
4.1.2. Usia Responden	96
4.1.3. Tingkat Pendidikan Responden	97
4.1.4. Lama Bekerja	97
4.1.5. Status Perkawinan	98

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	99
4.2.1. Variabel Pelatihan	99
4.2.2. Variabel Kepuasan Kerja	100
4.2.3. Variabel Komitmen Organisasi	101
4.2.4. Variabel <i>Turnover Intention</i>	102
4.3. Hasil Uji Instrumen	103
4.3.1. Uji Validitas	103
4.3.2. Uji Reabilitas	109
4.3.3. Hasil Uji Asumsi Klasik	112
4.3.4. Analisis Regresi Berganda	115
4.3.5. Uji F	118
4.3.6. Uji t	121
4.3.7. Koefisien Determinasi	126
4.3.8. Analisis Jalur	127
4.4. Hasil Uji Hipotesis	130
4.5. Pembahasan	131
4.5.1. Pengaruh Variabel Pelatihan Komitmen Organisasi	132
4.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Variabel Komitmen Organisasi	133
4.5.3. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	134
4.5.4. Pengaruh Pelatihan terhadap <i>Turnover Intention</i>	136
4.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	136
4.5.6. Pengaruh Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	138
4.5.7. Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	139
4.5.8. Pengaruh Pelatihan terhadap <i>turnover intention</i> melalui Komitmen Organisasi	141
4.5.9. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>turnover intention</i> melalui Komitmen Organisasi	143
BAB V : PENUTUP	145
5.1. Kesimpulan	145

5.2.Saran 146
DAFTAR PUSAKA147
LAMPIRAN149



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel Resum Jurnal Terdahulu	14
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	95
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	96
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	97
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	97
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	98
Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan	99
Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	100
Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	101
Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Turnover Intention	102
Tabel Hasil Uji Validitas	104
Tabel Uji Realibilitas Pelatihan	110
Tabel Uji Realibilitas Kepuasan Kerja	110
Tabel Uji Realibilitas Komitmen Organisasi	111
Tabel Uji Realibilitas <i>Turnover Intention</i>	111
Table Hasil Uji Multikolinieritas	112
Table Hasil Uji Heteroskedastisitas	113
Table Hasil Regresi Berganda	115
Table Hasil Uji F	117
Tabel Hasil Uji t	121
Tabel Hasil Koefisien Determinasi	126
Tabel Hasil Analisis Jalur	129
Tabel Hasil Uji Hipotesis	130



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Guna mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan, pihak perusahaan berupaya untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan dengan lebih baik, agar kinerja perusahaan tidak terganggu dengan adanya tingkat *turnover intention* karyawan. Tingginya tingkat *turnover* akan menjadi masalah serius bagi perusahaan, bahkan bisa membuat perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena karyawan yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Saputro, dkk, 2016). Tingkat *turnover intentions* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia.

Weaver dan Chang mengatakan (2006) bahwa:

“karyawan mempunyai keinginan untuk berpindah dalam pekerjaan karena terdapat beberapa alasan seperti memperoleh karir yang lebih baik.”

Turnover intentions harus diperhatikan sebagai semacam fenomena dan perilaku manusia yang terjadi dalam kehidupan berorganisasi dari sudut pandang individu mandiri maupun berkelompok, mengingat bahwa adanya keinginan berpindah nya para karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup berpengaruh bagi perusahaan dan juga individu tersebut. *Turnover Intentions* dalam suatu pekerjaan akan muncul karena seperti alasan mendapatkan karir yang lebih menjanjikan (Weaver dan Chang, 2006). Mobley (1986) menjelaskan jika Hasil dari evaluasi dari pekerjaan akan mempengaruhi pandangan karyawan tersebut. Jika penilaian nya sesuai dengan ekspektasi karyawan maka keinginan untuk resign dari organisasi akan semakin kecil. Dan penilaian tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan

dan bahkan hasil penilaiannya tidak menerimanya maka keinginan untuk resign dari organisasi semakin besar.

Berbagai cara dilakukan perusahaan guna mencegah tingginya tingkat *turnover* pada karyawan. Sejalan dengan hal tersebut Widodo (2010) mengatakan bahwa manajemen perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya karena komitmen karyawan pada organisasi mengarah pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan segala daya, untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Adanya teori yang berhubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* dan cukup banyak diulas oleh peneliti sebelumnya. Komitmen organisasi mendefinisikan sebagai pendekatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berakibat kepada keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Konsep teori tentang komitmen karyawan terhadap organisasi berawal dari perhatian dari ahli perilaku organisasi mengenai loyalitas yang diharapkan dari setiap organisasi tsb. (Djati dan Khusaini, 2004). Seršić (1999) menyatakan berdasarkan model dari Meyer dan Allen, “*an employee simultaneously experiences commitments to the organization that based on emotional attachment (affective commitment), a feeling of obligation to the organization (normative commitment) and perceptions of the costs of leaving the organization (continuance commitment)*”. Bahwa seseorang merasakan komitmen afektif karena ada keterkaitan emosional karyawan dengan organisasi, dan karyawan dengan sendirinya merasakan komitmen kalkulatif karena karyawan tersebut merasa membutuhkan organisasi dan karyawan merasakan komitmen normatif karena adanya perasaan senang berada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam memahami sikap kerja karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang mempunyai kecenderungan

untuk *intention* biasanya memiliki sifat komitmen ke organisasi pasti rendah. Keadaan tersebut terjadi karena seseorang individu karyawan yang memiliki kecenderungan akan dengan sukarela mengundurkan diri biasanya kondisi tempat ia bekerja sudah tidak kondusif, tidak adanya keinginan dari lubuk hati untuk ikut merealisasikan tujuan organisasi, serta memiliki semangat kerja yang sudah rendah. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* (Yulianto, 2001).

Robbins mengatakan (2001) bahwa:

“komitmen organisasi pada tingkat dimana karyawan sudah memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta menjaga keharmonisan dalam lingkungan organisasi tersebut. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi akan berdampak pada sukarela nya karyawan untuk menjalankan tugas yang lain yang harus dilakukan tanpa mempertimbangkan imbalan. Hal ini mengisyaratkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin rendah pula nilai keinginan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain.”

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi adanya komitmen. Salah satu yang cukup kuat mempengaruhi komitmen organisasi adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (Meyer & Smith, 2000; Tansky & Cohen, 2001). Kebutuhan pelatihan yang diperlukan para karyawan pasti berbeda, maka pelatihan dan pengembangan bagi karyawan perlu disesuaikan agar hasil dari pelatihan tersebut sesuai dengan yang dibutuhkan. (Lubis, 2008). Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sering dilakukan organisasi untuk memberikan atau menambah keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk membantu pekerjaannya. (Purba, 2008) Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi adanya kekurangan dalam kinerja karyawan yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan yang bisa diharapkan karyawan tersebut.

Pelatihan yang ditujukan kepada karyawan hasilnya akan berpengaruh yang signifikan dalam keunggulan bersaing, maka suatu fenomena dalam pengembangan sumber

daya manusia melalui pelatihan yang dilakukan secara berserentak dengan penerimaan berdasakan memberikan dampak yang signifikan dan pengaruh terbesar berasal dari pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Adanya peningkatan kemampuan karyawan dalam mengemban pekerjaan serta kemampuan dalam menghadapi persaingan baik antara sesama karyawan dalam organisasi maupun persaingan antara perusahaan. Sehingga mampu meningkatkan perusahaan untuk mencapai visi perusahaan maupun misi perusahaan, maka akan memenangkan persaingan dari kompetitor antar organisasi tersebut.

Oktaviani dan Ida menyatakan (2014) bahwa:

“Bila seorang karyawan telah merasakan kepuasan kerja, ia akan merasa nyaman dalam bekerja serta tidak berusaha mencari alternatif pekerjaan lainnya. Sebaliknya, bila ia merasakan ketidakpuasan dalam bekerja, ia akan berusaha untuk memikirkan alternatif pekerjaan lainnya.”

Kepuasan kerja salah satu faktor terpenting karena menyumbangkan keberhasilan perusahaan, antara lain dapat meningkatkan produktivitas kerja dan juga dapat menurunkan tingkat absensi. Dengan demikian semakin tinggi nilai kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah adanya keinginan pindah kerja karyawan tersebut. Yulianto (2001) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan terhadap pemikiran untuk berniat berhenti kerja dan untuk mencari pekerjaan lain (*turnover intention*). Niat untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan yang begitu signifikan terhadap *turnover* sebenarnya. *Intention to leave* atau *turnover intentions* berpedoman kepada niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik tetapi belum terwujud atau masih mengharapkan untuk terwujud (Pasewark dan Strawser, 1996). Keinginan berpindah seseorang berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan juga komitmen organisasional (DeMicco dan Reid, 1988). Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Hullin *et al.*, 1985). Selain itu, ketidakpuasan kerja seorang karyawan juga memunculkan berbagai permasalahan, seperti

meningkatnya tingkat absen karyawan yang rendah, perilaku kerja yang bersifat pasif serta dapat berbahaya karena bisa mengganggu kinerja karyawan lain (DeMicco dan Reid, 1988).

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Yogyakarta sadar bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama yang terpenting dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar seluruh karyawan yang profesional dan mampu bekerja sesuai standar operasional perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Yogyakarta selalu memahami untuk berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan pelatihan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia mempunyai berbagai manfaat bagi karier untuk masa depan yang bermanfaat bagi karyawan itu sendiri. Program pelatihan dan pengembangan bermanfaat tidak hanya untuk karyawan, juga bermanfaat bagi organisasi yang dinaunginya dalam hal hubungan karyawan dan rekan kerja. Maka dari itu proses yang paling mudah untuk pelatihan kerja adalah dengan memahami bahwa pelatihan merupakan salah satu investasi bagi perusahaan dalam ranah manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Intention to Leave* Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?

2. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?
3. Apakah pelatihan dan kepuasan berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?
5. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap *turnover intention* Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor wilayah Yogyakarta ?
7. Apakah pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap *Intention* Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?
8. Apakah komitmen organisasi menjadi mediator atas pelatihan dalam mempengaruhi *turnover intention* Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?
9. Apakah komitmen organisasi menjadi mediator atas kepuasan kerja dalam mempengaruhi *turnover intention* Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kepuasan secara simultan terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta

4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
7. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
8. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi menjadi mediator atas pelatihan dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
9. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi menjadi mediator atas kepuasan kerja dalam mempengaruhi *turnover intention* Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta

1.4. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dilakukan lebih terarah dan topik yang dibahas tidak meluas maka perlu dilakukan pembatasan lingkup penelitian. Adapun pembatasan lingkup pada penelitian ini adalah mengenai pelatihan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan melalui komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya, yaitu :

1. Kegunaan Teoritis.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi dalam dunia akademik kedepannya secara ilmiah dalam bidang Sumber Daya Manusia, terutama mengenai pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan.

2. Kegunaan Praktis.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan pertimbangan kepada Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta mengenai Pelatihan, Kepuasan Kerja, komitmen organisasi karyawan dan *turnover intention* karyawan agar kedepannya bisa menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan di perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Kajian mengenai penelitian ini sangat bermanfaat untuk melihat perbedaan dan kesamaan agar tidak terjadi duplikasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nouruddeen Bashir dan Choi Sang Long (2015) dengan judul *The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia*. Teknik analisis menggunakan *associational descriptive research*. Hasil dari temuan penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan yang bersifat positif antara variabel terkait pelatihan (ketersediaan pelatihan, motivasi untuk belajar, dukungan rekan kerja untuk pelatihan, dukungan penyelia untuk pelatihan dan manfaat pelatihan) dan komponen komitmen afektif dan normatif dari organisasi. Komitmen, sementara adanya hubungan yang tidak terlalu signifikan dengan komitmen kelanjutan. Dan juga hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa adanya perkiraan terbaik untuk berkomunikasi yang tidak aman adalah dukungan rekan kerja untuk pelatihan diikuti dengan ketersediaan pelatihan. Untuk komitmen normatif, prediktor terbaik adalah ketersediaan pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hussein Nabil Ismail (2016) dengan judul *Training and Turnover: The Mediating Role of Commitment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu Regresi Berganda. Hasil yang ditunjukkan bahwa pelatihan awalnya ditemukan memiliki hubungan terbalik yang signifikan dengan niat *turnover*. Namun, ketika komitmen organisasi dimasukkan ke dalam model sebagai variabel mediasi, efek pelatihan pada niat *turnover* karyawan menjadi tidak signifikan, menunjukkan mediasi penuh. Dampak pelatihan terhadap niat berpindah tidak langsung, tetapi bekerja pertama melalui efek pelatihan pada sikap, yaitu pada komitmen. Hasil menunjukkan pentingnya meningkatkan komitmen karyawan untuk

organisasi melalui pelatihan, yang dapat membantu perusahaan untuk mengurangi karyawan niat berpindah.

Penelitian yang dilakukan oleh Veronica Tarigan dan Dorothea Wahyu Ariani (2015) dengan judul *Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. Teknik analisis menggunakan SEM AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar model yang sesuai dengan data adalah model yang dimediasi sebagian dari komitmen organisasi multidimensi. Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga menunjukkan hubungan negatif dan signifikan dengan intensi *turnover*. Selain itu, komitmen organisasi adalah niat prediktor yang lebih kuat untuk *turnover* daripada kepuasan kerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* menunjukkan hasil yang tidak konsisten yang dipengaruhi oleh banyak variabel lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Ayşe Tansel Çetin, Cevdet Kızıl dan Halil İbrahim Zengin (2009) dengan judul *Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Acad emicians Employed in Turkey*. Teknik analisis menggunakan *Pearson correlation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, pemodelan peran, dukungan sosial, komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen profesional saling terkait secara positif.

Penelitian yang dilakukan oleh Imran Shafique, Masood N. Kalyar dan Bashir Ahmad (2018) dengan judul *The Nexus Of Ethical Leadership, Job Performance, And Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction*. Teknik analisis menggunakan *Regression* dan *Correlation analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek positif pada kepuasan kerja karyawan, kinerja pekerjaan dan efek negatif pada niat *turnover* karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja

memediasi pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja karyawan dan keinginan berpindah. Temuan ini merekomendasikan bahwa demonstrasi perilaku kepemimpinan etis oleh manajer di tempat kerja meningkatkan kemungkinan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sekaligus mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Studi ini menjelaskan bahwa, di sektor pariwisata Pakistan, kepemimpinan etis memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan kinerja. Penelitian di masa depan dapat menganalisis nexus tersebut di berbagai sektor dan lintas budaya yang berbeda sambil mempertimbangkan ukuran lain dari kinerja individu. Keaslian penelitian ini adalah berteori dan juga menguji secara empiris mekanisme intervensi kepuasan kerja dalam menyelidiki hubungan antara kepemimpinan etis, kinerja pekerjaan, dan niat berpindah dalam konteks tempat kerja Pakistan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mumtaz Ali Memon, Rohani Sallaeh, Mohamed Noor Rosli Baharom and Shahrina Md Nordin dan Hiram Ting (2017) dengan judul *The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intentio* Teknik analisis menggunakan *PLS-SEM*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ini adalah studi pertama yang mengeksplorasi hubungan sebab akibat antara kepuasan pelatihan, OCB dan intensi turnover. Meskipun telah diamati di masa lalu bahwa pelatihan tidak secara langsung mempengaruhi intensi *turnover*, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan secara signifikan mempengaruhi intensi turnover.

Penelitian yang dilakukan oleh Audrey Dumas dan Said Hanchane (2010) dengan judul *How does job-training increase firm performance? The case of Morocco*. Teknik analisis menggunakan Panel data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa "kontrak pelatihan khusus" adalah ukuran kebijakan publik yang efisien. Memang, program pelatihan kerja meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan Maroko. Selain itu, ditunjukkan bahwa perusahaan memiliki persepsi yang berbeda tentang peran kebijakan publik. Ditekankan bahwa efek pelatihan lebih tinggi ketika pelatihan dianggap sebagai bagian dari strategi

pengembangan sumber daya manusia. Sebaliknya, ketika perusahaan memandang kebijakan publik hanya sebagai peluang pendanaan, mereka tidak mendapatkan pengembalian dari pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Sawitri, Endang Suswati dan Khasbulloh Huda (2016) dengan judul *The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance*. Teknik analisis menggunakan *Multivariate regression analysis with SEM (Structural Equation Modelling) model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, tetapi juga mempengaruhi Komitmen Organisasi, Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan,.

Penelitian yang dilakukan oleh Jiayi Zhang, Qing Wu, Danmin Miao, Xiaofei Yan dan Jiayi Peng (2014) dengan judul *The Impact of Core Self-evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment*. Teknik analisis menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik komitmen karir maupun evaluasi diri inti secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa komitmen karir memediasi sebagian hubungan antara evaluasi diri inti dan kepuasan kerja. Model terakhir juga mengungkapkan jalur yang signifikan dari evaluasi diri inti ke kepuasan kerja melalui komitmen karir. Temuan itu memperpanjang laporan sebelumnya dan menjelaskan bagaimana evaluasi diri inti memengaruhi kepuasan kerja; ini memberikan bukti berharga tentang mempromosikan kepuasan kerja di organisasi non-komersial..

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Dodik Kartika Candra dan I Gede Riana (2017) dengan judul *Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan

analisis jalur (*path*), sedangkan untuk menguji peranan mediasi menggunakan teknik analisis yaitu analisis sobel. Hasil analisis tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh kepada positif dan signifikan kepada *turnover intention* karyawan. Komitmen organisasional secara kuat mampu memediasi antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa jika komitmen organisasional kuat maka kepuasan kerja karyawan dipastikan akan kuat pula, dan dengan demikian keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan semakin kecil. Beberapa penelitian sebelumnya memperlihatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang kuat sehingga hal ini juga mengakibatkan rendahnya tingkat *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Novy Fitria (2011) dengan judul Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada perawat RS. X di Surabaya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis Reabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara stres kerja dengan *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat stress kerja dengan perawat di tempat kerja yang dapat menaikkan niat untuk berpindah. Kepuasan kerja dapat memediasi secara positif atas pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*.

2.2. Resume Jurnal Terdahulu

No	Judul, Nama Pengarang	Variable	Indikator	Metode	Kesimpulan
1	Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention	Job Satisfaction Organizational commitment Turnover Intention	Job Satisfaction. Organizational. Comitment. Turnover Intention. Karyawan	Pengumpulan data menggunakan pendekatan survei, kueisoner dan mengelola data menggunakan pendekatan Uji Validitas Realiabilitas Skala Realibitas	Hasil penelitian ini mendukung asumsi dasar yang mendasari penelitian ini bahwa, ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan merasa berkomitmen untuk organisasi, mereka cenderung tidak mengakhiri pekerjaan mereka secara sukarela. Berdasarkan model terbaik dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan turnover dimediasi oleh komitmen organisasi. Ini memiliki implikasi tidak hanya untuk penelitian masa depan, tetapi juga untuk mengelola organisasi.
2	Work Force Retention: Role of Work Environment, Organization Commitment, Supervisor Support and Training & Development in Ceramic Sanitary Ware Industries in India	Job-training Firm Performance	Training and development Organization Commitment Turnover Work Eviroment	Pengumpulan data menggunakan pendekatan kuisoner dan juga menggunakan teknik sampling. Dan juga menggunakan analisis data	Meskipun retensi karyawan telah menjadi topik hangat di era gejolak karier ini, praktis tidak ada penelitian empiris yang dilakukan di sektor keramik yang berkembang pesat. Penelitian ini juga mengilustrasikan bahwa lingkungan kerja dan dukungan pengawas dan pelatihan dan pengembangan adalah factor penentu yang

			Employee retention	berupa Koefisiensi Realiabilitas	mempengaruhi sangat relevan dalam memprediksi komitmen organisasi karyawan, di balik sebagian besar lingkungan India yang rawan.
3	How does job-training increase firm performance? The case of Morocco	Job training Firm Performance	Job-training Firm-performance Perusahaan	Pengumpulan data menggunakan pendekatan Survey, Kuesioner dan sampling. Dan mengelola data menggunakan Realiabilitas Analisis Regresi	Meskipun retensi karyawan telah menjadi topik hangat di era gejolak karier ini, praktis tidak ada penelitian empiris yang dilakukan di sektor keramik yang berkembang pesat. Penelitian ini juga mengilustrasikan bahwa lingkungan kerja dan dukungan pengawas dan pelatihan dan pengembangan adalah factor penentu yang mempengaruhi sangat relevan dalam memprediksi komitmen organisasi karyawan, di balik sebagian besar lingkungan India yang rawan.
4	Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Academicians Employed in Turkey	Organizational Commitment Job Satisfaction	Job Statification Organizational Commitment Lingkungan Kerja	Pengumpulan data menggunakan pendekatan Survey dan Kuesioner. Dan mengelola data menggunakan pendekatan Analisis Regresi Analisis korelasi Realiabilitas	Studi mengungkapkan beberapa hasil penting. Pertama-tama, menurut analisis korelasi, pengembangan karir, pemodelan peran, dukungan sosial, komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen profesional yang positif terkait satu sama lain

5	<p>PENGARUH STRES KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERAWAT RS. X DI SURABAYA</p>	<p>Iklm Organisasi Turnover Intention</p>	<p>Turnover Intention Iklim Organisasi Work Satisfaction</p>	<p>Pengumpulan data menggunakan pendekatan Sampling. Dan mengelola data menggunakan pendekatan Reali abilitas.</p>	<p>Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara stres kerja dengan turnover intention melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat stress kerja perawat di tempat kerja maka semakin menurun tingkat kepuasan kerja yang dapat menaikkan niat untuk pindah perawat. Kepuasan kerja dapat memediasi secara positif atas pengaruh stres kerja terhadap turnover intention.</p>
6	<p>PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL MEMEDIASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION</p>	<p>Kepuasan Kerja Turnover Intention</p>	<p>Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja Turnover Intention</p>	<p>Pengumpulan data menggunakan pendekatan Kuesioner dan Wawancara. Dan mengelola data menggunakan cara Analisis Regresi dan Analisis jalur.</p>	<p>Indikator dari Kepuasan kerja bisa terlihat dari bagaimana hubungan yang menuju positif dengan komitmen organisasional karyawan. Maka hal tersebut berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruh tidak secara langsung terhadap turnover intention melalui variabel mediasi yaitu komitmen organisasional, maka semakin tinggi komitmen mereka terhadap perusahaan maka keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan semakin</p>

					rendah.
7	THE IMPACT OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATION COMMITMENT, ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON EMPLOYEES PERFORMANCE	Job Satisfication. Organizational Commitment. Employes Performance.	Job Satisfication. OCB. Employes Performance. Lingkungan Kerja.	Pengumpulan data menggunakan pendekatan Sampling dan Kuesioner. Dan mengelola data menggunakan Analisis Regresi Analisis deskriptif	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) juga Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan dan juga Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) juga Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	THE NEXUS OF ETHICAL LEADERSHIP, JOB PERFORMANCE, AND TURNOVER INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION	Ethical Leadership Job Performance Turnover	Ethical Leadership. Job Performance. Turnover Intention. Job Satisfication.	Pengumpulan data menggunakan pendekatan Sampling dan Kuesioner. Dan mengelola data menggunakan Analisis Regresi.	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menggali pemahaman kita tentang nexus kepemimpinan etis, kepuasan kerja karyawan, kinerja, dan keinginan berpindah di sektor pariwisata Pakistan. Konteks teori pembelajaran sosial digunakan untuk membangun pemahaman lebih lanjut tentang hubungan antara kepemimpinan etis dan hasil perilaku karyawan.
9	The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia	The relationship between training.	Kinerja Karyawan. Pelatihan.	Pengumpulan data menggunakan pendekatan survey.	Antara hubungan yang signifikan dan positif antara ketersediaan pelatihan dan komitmen afektif dan normatif menunjukkan bahwa staf akademik yang merasa

		Organizational commitment	Komitmen Kinerja. Turnover.	Dan mengelola data menggunakan metode Analisis Regresi Analisis Korelasi.	bahwa ada akses yang memadai untuk pelatihan atau ada kemungkinan menghadiri pelatihan lebih mungkin untuk dilampirkan secara emosional, setia atau diwajibkan secara moral. untuk tetap bersama organisasi.
10	The relationship between training satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover intention A PLS-SEM approach	Training Satisfaction. Turnover	Pelatihan. Kepuasan. Turnover. Perilaku Karyawan. Organisational citizenship behavior (OCB).	Pengumpulan data menggunakan pendekatan Survey dan Kuesioner. Dan mengelola data menggunakan metode Realibilitas dan Analisis Regresi.	Penelitian ini menyoroti dampak signifikan dari kepuasan pelatihan pada OCB dan keinginan berpindah di antara para profesional O & G Malaysia. Temuan kami menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan mengurangi niat karyawan untuk pergi dan dapat meningkatkan OCB secara signifikan. Kegiatan HRM yang berfokus pada kepuasan karyawan, ditambah dengan aktivitas peningkatan keterampilan dan pengetahuan, oleh karena itu prasyarat penting dalam mengejar hasil perilaku positif di tempat kerja. OCB, bagaimanapun, terbukti tidak menjadi prediktor dari turnover intention atau mediator dalam model.

2.3. Landasan Teori

2.3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) atau *human resource* dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau *employee*. (Alwi, 2008). Beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam (Alwi, 2008) yaitu :

- a. Amstrong (1994), mendefinisikan MSDM secara sederhana yaitu bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.
- b. Luthans (1989), mengemukakan bahwa MSDM adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis.
- c. Definisi yang dikemukakan oleh Sheridan (1992), terlihat mengandung pengertian yang lebih kompleks. MSDM adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang *integrated*, struktural dan teknik-teknik personel.
- d. Snell dan Bohlander (199) mengemukakan bahwa MSDM adalah

Kesimpulan yang dapat ditarik dari ketiga definisi tersebut adalah bahwa MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum fungsi atau aktivitas MSDM meliputi tiga elemen pokok (Alwi, 2008), yaitu:

a. Rekrutmen tenaga kerja berkualitas

Dalam perencanaan sumber daya manusia dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Rekrutmen calon tenaga kerja berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia. Setelah itu proses selanjutnya adalah seleksi. Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja. Dari proses pemilihan tenaga kerja barulah proses penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditetapkan. Tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditetapkan selanjutnya adalah pembekalan atau dikenal dengan istilah *Indoctrination*, *Induction*, *Orientation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi (Alwi, 2008).

b. Pengembangan tenaga kerja berkualitas

Fungsi pengembangan sumber daya manusia mencakup kegiatan pelatihan, pengembangan karir dan manajemen kinerja. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mampu mengantisipasi perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi-fungsi ini mencakup:

1) Pelatihan.

Setiap tenaga kerja wajib diikutsertakan dalam program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

2) Pengembangan Karir.

Setiap tenaga kerja perlu disiapkan program pengembangan karir yang akan diraih dimasa yang akan datang. Setiap pekerja harus paham jenjang karir yang akan dilalui, sehingga masing masing individu dalam perusahaan dapat mempersiapkan lebih awal terkait masa depannya di perusahaan.

c. Pemeliharaan tenaga kerja

Kebijakan pemeliharaan tenaga kerja bertujuan untuk menjaga loyalitas pekerja yang ada, sehingga perusahaan tidak kekurangan pekerja yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhannya. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

1) Gaji dan Benefit.

Pekerja akan mendapatkan gaji dan benefit sesuai dengan kontribusi kepada perusahaan dan prestasi atau kinerja yang diberikan.

2) Integrasi.

Perusahaan wajib merumuskan suatu visi yang mampu menseleraskan kepentingan perusahaan dengan kepentingan masing masing individu pekerja.

3) Hubungan Industrial.

Hubungan Industrial mencakup kesepakatan antara perusahaan dengan pekerja yang meliputi hak dan kewajiban masing – masing pihak yang dituangkan dalam perjanjian kerja bersama. Dalam hubungan industrial ini mencakup hak dan kewajiban masing masing pihak dan penyelesaian permasalahan perselisihan perburuhan.

4) Pemutusan Hubungan Kerja.

Pemutusan hubungan kerja adalah suatu proses penghentian hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan, baik PHK karena mencapai usia pensiun maupun PHK sebelum mencapai usia pensiun.

Tujuan implementasi fungsi Manajemen SDM adalah memastikan perusahaan mempunyai tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan baik secara kuantitas maupun kualitas.

Secara spesifik, Manajemen SDM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan kriteria :

- a. Pekerja yang mempunyai komitmen dan kompetensi sesuai yang diharapkan.
- b. Pekerja yang secara efektif mampu menjalankan organisasi.
- c. Pekerja yang mempunyai produktivitas tinggi.

Dari sisi kepentingan karyawan, Manajemen SDM ditujukan untuk :

- a. Memastikan kesejahteraan karyawan
- b. Menjaga hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan.
- c. Meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut Peter dan Eunice (2014) tidak ada kesepakatan universal mengenai arti HRM. Dengan demikian HRM telah didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai - karyawan yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis. HRM melibatkan semua keputusan manajemen yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawan - sumber daya manusianya. HRM merupakan pendekatan khas terhadap manajemen karyawan yang berusaha memperoleh keunggulan kompetitif melalui penerapan tenaga kerja yang sangat berkomitmen dan terampil, dengan menggunakan serangkaian teknik. HRM merupakan filosofi,

kebijakan, prosedur, dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan orang-orang dalam sebuah organisasi. Selain itu, HRM juga merupakan pemanfaatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang umum untuk semua sistem organisasi HRM yaitu: rekrutmen, seleksi, kompensasi, penghargaan, pelatihan, pengembangan, promosi, manajemen kinerja, penanganan keluhan, dan manajemen lembur. Ini berarti mempekerjakan (merekruit dan memilih) orang yang tepat; kompensasi yang tepat; remunerasi yang tepat; penghargaan yang sesuai untuk kinerja; kesempatan untuk pelatihan; pengembangan, dan promosi; manajemen kinerja yang tepat; penanganan keluhan yang tepat, dan lain-lain. Praktik pengelolaan sumber daya manusia telah menjadi tema penting dalam penelitian manajemen dan bisnis selama beberapa dekade terakhir karena potensinya untuk mempengaruhi serangkaian hasil yang diinginkan secara organisasi dan individual seperti komitmen, loyalitas, niat berpindah dan kepuasan. Ada juga konsensus bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia adalah filosofi manajemen dan cara mengelola organisasi untuk meningkatkan keseluruhan efektivitas dan kinerjanya.

Zhang, *et al* (2012) mengungkapkan bahwa praktek pengelolaan sumber daya manusia (HRM) memiliki sejarah yang panjang. Seperti banyak aplikasi bisnis awal dari sistem komputer, manajemen sumber daya manusia yang terkomputerisasi berfokus pada tingkat rendah, tugas rutin seperti rekrutmen, pencatatan, penghargaan dan upah sebelum pertengahan tahun 1980. Pada tahun 1984, Fombrun dkk. Menjadi salah satu peneliti pertama yang mengembangkan konsep manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) dan mulai menghubungkan fungsi HRM dengan strategi keseluruhan organisasi. SHRM terutama berfokus pada kegiatan yang melibatkan perencanaan SDM dan kebijakan SDM, seperti peluang karir internal, sistem pelatihan, penilaian kinerja, rencana pembagian keuntungan, keamanan kerja,

mekanisme suara, pengambilan keputusan, dan definisi pekerjaan. SHRM membuat manajemen sumber daya manusia menjadi konsep yang lebih bermakna. Selain itu, SHRM menganggap karyawan sebagai investasi organisasi, sumber daya strategis dan keunggulan kompetitif yang menentukan keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia telah beralih dari HRM yang berorientasi tugas ke SHRM yang berorientasi pada karyawan. Karena banyaknya informasi yang diproses dalam jenis pengelolaan sumber daya manusia, teknologi informasi mau tidak mau memegang peranan penting dalam domain HRM.

2.3.2. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

- i. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku pekerja.
- ii. Pekerja yang sudah mendapatkan pelatihan akan mempunyai kemampuan untuk berprestasi dan mengembangkan karir, mempunyai keterampilan yang mampu meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan sikap dan perilaku yang menjamin hubungan yang harmonis.
- iii. Program pelatihan didasarkan pada analisa kebutuhan pelatihan atau *training need assessment (TNA)* sehingga, program pelatihan mempunyai arah yang jelas dan sesuai dengan visi misi perusahaan.
- iv. Metode pelatihan harus dikombinasikan antara implementasi teori yang ada dan praktek dalam operasional perusahaan sehari-hari.

Dari definisi tersebut memberikan gambaran bahwa pelatihan harus dibuat perencanaan, dilaksanakan secara sistimatis dengan metode yang sesuai serta dilakukan evaluasi secara konsisten.

2. Tujuan Pelatihan

Dalam suatu perusahaan tenaga kerja merupakan aset yang paling berharga sehingga perlu dilakukan pelatihan secara terus menerus untuk meningkatkan *value* dari karyawan. Karyawan yang berkualitas mampu untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tujuan akhir dari pelatihan adalah untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas kerja. Pelatihan dilaksanakan apabila dalam situasi sebagai berikut:

- i. Adanya penurunan produktivitas kerja.
- ii. Diperlukan adanya peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan profesionalisme.
- iii. Untukantisipasi adanya perubahan organisasi maupun perubahan eksternal.
- iv. Mengantisipasi adanya perubahan sistem yang baru.
- v. Adanya kebutuhan keterampilan yang sifatnya spesifik.

3. Fungsi dan Manfaat dan Pelatihan

Fungsi pelatihan bagi organisasi adalah upaya untuk meningkatkan produktivitas pekerja, keterampilan, pengetahuan, serta pemahaman terhadap sikap perilaku. Manfaat program pelatihan dan pengembangan dijabarkan sebagai berikut :

- i. Meningkatkan kepuasan kerja dan moral diantara karyawan.
- ii. Meningkatkan motivasi karyawan.
- iii. Meningkatkan produktivitas kerja.
- iv. Adaptasi metode dan teknologi terbaru.
- v. Menurunkan tingkatan *turnover* karyawan.

- vi. Meningkatkan citra positif organisasi.
- vii. Mengelola potensi resiko.

4. Aspek yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pelatihan

Aspek yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan adalah motivasi peserta yang akan mengikuti pelatihan termasuk alasan / kepentingan / harapan masing masing individu setelah mengikuti pelatihan. Disisi lain metode dan suasana yang dibangun pada saat pelatihan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program pelatihan yang tercermin dari hasil evaluasi pelatihan untuk jangka pendek dan peningkatan produktivitas kerja dalam jangka panjang.

5. Metode-Metode dalam Pelatihan

Program pelatihan dikelola oleh Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia yang mencakup sasaran, proses, waktu dan metode yang digunakan.

Pengelompokan pelatihan karyawan adalah :

- i. Pelatihan yang bersifat peningkatan ketrampilan dan teknis dalam bekerja atau *technical skills*.
- ii. Pelatihan kepemimpinan atau *leadership*, yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian memimpin, mengambil keputusan/ *managerial skills*.

Metode-metode pelatihan terdiri atas :

- i. Metode pengembangan keterampilan atau *training*.
- ii. Metode pengembangan pengetahuan atau *education*.

Pengembangan keterampilan atau *training* diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan Pengembangan pengetahuan/*education* diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Pengembangan keterampilan atau *Training*

a. *On The Job*

Para peserta pelatihan belajar langsung ditempat bekerja atau belajar sambil bekerja di bawah bimbingan mentor. Metode latihan ini adalah:

- 1) Peserta pelatihan memperhatikan cara bekerja dan selanjutnya mempraktekkan.
- 2) Peserta pelatihan langsung bekerja dalam pengawasan mentor.

b. *Vestibule*

Vestibule adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di dalam kelas, bengkel atau workshop dan peserta pelatihan diperkenalkan suasana kerja dan cara kerja dengan simulasi kerja atau alat peraga seperti kondisi yang akan ditemui saat bekerja. Metode ini digunakan untuk melatih karyawan baru.

c. *Demonstration and Example*

Pada metode *Demonstration and Example* ini, seorang mentor akan melakukan peragaan dan atau penjelasan cara bekerja. Ciri dari metode ini dalam proses pelatihan menggunakan alat peraga.

d. *Simulation*

Pada metode simulasi, peserta pelatihan dibawa di suasana seperti kondisi real tempat bekerja.

e. *Apprenticeship*

Metode *Apprenticeship* adalah dengan magang pada jabatan tertentu.

f. *Classroom Methods:*

1) *Lecture* (Ceramah atau kuliah)

Metode pembelajaran satu arah dimana Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedangkan peserta mencatat atau mempersepsikan.

2) *Conference* (Rapat)

Dalam metode ini pelatih memberikan suatu study kasus dan peserta secara bersama – sama akan berpartisipasi dan berdiskusi untuk memecahkan study kasus tersebut. Peserta pelatihan harus mengemukakan ide-idenya, saran-sarannya dan mendiskusikan serta menetapkan kesimpulannya.

3) *Programmed Instruction*

Program pelatihan ini peserta diberikan dan dibantu aplikasi untuk belajar secara mandiri. Peserta pelatihan dipandu oleh aplikasi langkah – langkah yang harus dilakukan.

4) Metode Studi Kasus

Dalam metode pelatihan studi kasus ini, dengan informasi terbatas kepada peserta dan selanjutnya peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah dan merumuskan masalahnya.

5) *Role Playing*

Dalam metode Teknik *Role Playing*, peserta pelatihan ditunjuk untuk memerankan suatu jabatan tertentu, dan pelatih mengarahkan dan mengevaluasi.

6) Metode Diskusi

Metode diskusi dilaksanakan dimana peserta dituntut untuk berani memberikan pendapat dan meyakinkan orang lain, metode ini diharapkan terjadi petukaran pendapat yang konstruktif dan kesimpulan terbaik.

7) Metode Seminar

Metode seminar ini peserta pelatihan akan menerima pendapat orang lain dan selanjutnya peserta dilatih untuk dapat memahami, mengevaluasi, memberi saran, dan menerima pendapat orang lain.

2. Pengembangan Pengetahuan (*Education Method*)

Pengembangan Pengetahuan, peserta diarahkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial atau leadership sehingga pelatihan ini ditujukan untuk karyawan manajerial. Metode pengembangan pengetahuan sebagai berikut:

a. *Training Methods*

Training Methods yaitu metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*) karena manajer adalah karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (*conference*). Studi kasus (*case study*). Ceramah (*lecture*) dan *role playing*.

b. *Under Study*

Under Study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dimana peserta pelatihan akan menjabat sementara untuk menganti atasannya apabila berhalangan hadir atau berhalangan melaksanakan tugasnya.

c. *Job Rotation and Planned Progression*

Job Rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan memperkaya pengalaman kerja sehingga pekerja secara periodic dirotasi ke bidang tugas yang lain atau *tour of duty*.

d. *Coaching and Counseling*

Coaching dilaksanakan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan *Counseling* adalah cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan atasannya mengenai hal-hal yang menjadi hambatan atau permasalahan pekerjaannya.

e. *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Merupakan metode pelatihan dimana peserta pelatihan dimasukan suatu komite penasihat yang berperan sebagai staff yang tugasnya ikut

memikirkan atau memecahkan masalah – masalah dalam perusahaan kemudian direkomendasikan untuk pengambilan keputusan.

f. Committee Assignment

Metode pelatihan ini peserta dimasukan dalam suatu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, atau menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

g. Business Games

Dalam pelatihan *Business Games*, peserta pelatihan dikondisikan untuk berkompetisi dalam peserta lain untuk memecahkan masalah tertentu.(permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

h. Sensitivity Training

Sensitivity Training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan dan mengembangkan keahlian tiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan peranannya dengan baik.

i. Other Development Method

Metode pelatihan ini, peserta diajarkan untuk lebih mengerti tentang potensi diri sendiri.

6. Faktor dalam kendala Pelatihan

Kendala pelatihan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan ini akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan, sehingga

sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pelatihan itu adalah (Hasibuan,1994) :

i. Peserta

Peserta yang sifatnya heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerja, usia dan lain sebagainya, akan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan. Hal ini terjadi karena masing – masing peserta mempunyai daya tangkap, daya nalar dan persepsi yang berbeda.

ii. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur merupakan figur central dalam program pelatihan. Kompetensi seorang instruktur terkait materi yang akan disampaikan, kemampuan komunikasi yang efektif akan sangat menentukan keberhasilan pogram pelatihan.

iii. Fasilitas Pengembangan

Sarana dan prasarana yang tersedia sangat membantu keberhasilan program pelatihan.

iv. Kurikulum

Kurikulum yang digunakan sebagai acuan dalam proses pelatihan harus didasarkan pada training need assessment (TNA), sehingga pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun minat dari peserta..

v. Dana Pengembangan

Setiap pelatihan membutuhkan dana cukup untuk operasionalnya, sehingga apabila terdapat keterbatasan dana berakibat pelatihan tidak dapat dilakukan secara sempurna dan hasil dari pelatihan tidak optimal.

7. Efektifitas Pelatihan pada Organisasi

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang komperhensif mampu mengembangkan dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja, memecahkan masalah, pengambilan keputusan, kerjasama dalam tim dan hubungan interpersonal antar anggota yang pada akhirnya menambah keuntungan terhadap organisasi itu sendiri.

Mempertimbangkan manfaat yang diperoleh dari program pelatihan terhadap pekerja dan organisasi dan serta harapan yang ingin dicapai oleh organisasi maka diperlukan suatu parameter objektif dalam menganalisa efektifitas program pelatihan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan menghindarkan organisasi dari kerugian yang relatif bisa dicegah.

Dari literatur yang tersedia menyebutkan efektifitas program pelatihan bisa didapatkan dengan menempuh cara sebagai berikut :

1. Melakukan evaluasi terhadap pelatihan menggunakan parameter tertentu, dimana hal ini merupakan salah satu alat pertimbangan yang paling mendasar dalam pengambilan keputusan ketika akan melakukan analisis efektifitas pelatihan. Parameter yang dimaksud dijabarkan sebagai berikut :
 - i. Reaksi peserta terhadap pelatihan, dimana hal ini menggunakan rapor-diri peserta pelatihan yang merupakan representasi dari peserta pelatihan meliputi tanggapan dan sikap sebagai bentuk respon peserta terhadap program pelatihan.
 - ii. Proses pembelajaran, parameter ini bukanlah dimaksudkan untuk mengukur performa hasil pekerjaan, namun merupakan ukuran sejauh mana peserta pelatihan berhasil mengikuti proses pembelajaran dalam mengikuti program pelatihan.

- iii. Perilaku peserta, berkebalikan dengan parameter proses pembelajaran, parameter perilaku bisa dilihat langsung pada hasil pekerjaan yang sebenarnya.
 - iv. Hasil, parameter lebih bersifat secara makro dan bisa dilihat secara spesifik, misalnya : produktifitas atau profit perusahaan.
2. Melakukan analisa terhadap kebutuhan pelatihan. Analisa kebutuhan pelatihan merupakan proses penentuan kebutuhan organisasi terhadap pelatihan dan suatu upaya yang dilakukan dalam menjawab pertanyaan : apakah kebutuhan organisasi, tujuan dan masalah dapat dipenuhi atau diatasi dengan mengadakan pelatihan. Dalam konteks ini analisis kebutuhan meliputi tiga bagian yaitu :
- a) Analisis terhadap organisasi, misal : apakah tujuan organisasi dapat dicapai melalui pelatihan anggota.
 - b) Analisis terhadap pekerjaan, misal : apa yang harus dipelajari oleh peserta pelatihan dalam rangka melakukan pekerjaan secara efektif.
 - c) Analisis terhadap individu, misal : individu mana yang membutuhkan pelatihan
3. Adanya kesesuaian kebutuhan jenis keterampilan dan pekerjaan dengan metode penyampaian pelatihan. Untuk jenis keterampilan dan pekerjaan setidaknya bisa dibagi dalam tipologi secara umum sebagai berikut :
- a) *Kognitif*, untuk pekerjaan dan keterampilan yang membutuhkan kemampuan kognitif adalah hal-hal yang berhubungan dengan cara berfikir, kemampuan mengeluarkan ide, kemampuan untuk memahami masalah, kemampuan untuk memecahkan masalah dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

- b) *Interpersonal*, sementara bagian yang berkenaan dengan interpersonal adalah hal-hal yang berhubungan dengan interaksi dengan individu lainnya, atau kemampuan beradaptasi dalam suatu kelompok atau melakukan komunikasi dengan klien dan pelanggan.
- c) *Psikomotorik*, merupakan hal-hal yang berkaitan dengan fisik atau tugas yang dilakukan secara manual.

Dengan memperhatikan kebutuhan terhadap jenis keterampilan dan pekerjaan yang berhubungan dengan kemampuan *kognitif*, *interpersonal* dan yang bersifat *psikomotorik* maka kesesuaian metode pelatihan yang dipakai akan menentukan efektif atau tidaknya pelatihan yang diberikan kepada peserta.

8. Indikator pengukuran pelatihan

Menurut Bohlander (2013) ada beberapa macam indikator pengukuran dalam pelatihan tersebut yaitu:

1) Kebutuhan Penilaian

a. Organization Analysis

Pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan di mana penekanan pelatihan harus ditempatkan.

b. Task Analysis

Proses menentukan apa isi program pelatihan harus berdasarkan studi tugas dan tugas yang terlibat dalam pekerjaan.

c. Person Analysis

Penentuan individu tertentu yang membutuhkan pelatihan

2) Desaiian Program Pelatihan

a. Instructional Objectives

Hasil yang diinginkan dari program pelatihan

b. Trainee Readiness and motivation

Trainee readiness mengarah kepada kesiapan dan pengalaman peserta program pelatihan sedangkan trainee motivation adalah motivasi yang ditunjukkan dari peserta pelatihan untuk apa memerlukan pelatihan dan implikasikan saat dalam bekerja.

c. Principles of learning

Kesuksesan pelatihan tergantung dari keterampilan para pelati atau instruktur yang mereka ajarkan kepada peserta pelatihan.

3) Implementasi program pelatihan

a. On the job training

Metode dimana karyawan diberi pengalaman langsung dengan instruksi dari atasan mereka atau pelatih lainnya

b. Apperenticeship Training

Suatu sistem pelatihan dimana peserta instruksi dan pengalaman yang menyeluruh, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, di aspek praktis dan teoritis dari pekerjaan tersebut.

c. Cooperative training

Program pelatihan yang menggabungkan pengalaman praktis di tempat kerja dengan kelas pendidikan formal.

d. Classroom Instruction

Menggunakan metode pelatihan yang di mana menggabungkan kuliah dan demonstrasi dengan materi audiovisual lainnya seperti film, DVD, kaset video, atau instruksi komputer dan online tersebut.

e. Programmed instruction

Instruksi terprogram, juga disebut pembelajaran mandiri, menggunakan buku, manual, atau komputer untuk memecah konten menjadi urutan bagi karyawan untuk belajar dengan kecepatan mereka sendiri.

f. Audiovisual Methods

Metode pelatihan yang dimana pembelajaran yang terjadi dengan menggunakan perangkat audiovisual.

g. Simulation Methods

Metode simulasi, peserta seolah-olah langsung sedang dilapangan dengan menggunakan bantuan peralatan yang semirip mungkin seperti dilapangan.

h. E-Learning

Metode pelatihan yang Pembelajaran melalui media elektronik.

i. Learning Management Systems

Sistem online yang menyediakan berbagai peluang penilaian, komunikasi, pengajaran, dan pembelajaran

j. On the Jobs Experiences

Metode Pelatihan yang dimana tidak hanya melalui ruang kelas, tetapi juga harus diperoleh dengan praktik langsung di lapangan.

k. Seminar

Metode pelatihan ini digunakan dengan cara untuk mengkomunikasikan ide, kebijakan, atau prosedur, tetapi mereka juga baik untuk meningkatkan poin perdebatan atau mendiskusikan masalah tersebut.

l. Case studies

Dengan menggunakan contoh-contoh yang terdokumentasi, peserta belajar bagaimana menganalisis (membongkar) dan mensintesis (mengumpulkan) fakta, menjadi variabel sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen.

m. Management games and simulation

Metode pelatihan ini peserta melakukan praktek tugas yang kondisinya mirip didunia kerja dimana peserta pelatihan dihadapkan untuk mengambil keputusan.

n. *Role-playing*

Metode Pelatihan yang dimana peserta pelatihan memerankan posisi orang lain, peserta dalam permainan peran dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memahami dan mengatasi orang lain.

o. *Behaviour Modeling*

Suatu pendekatan yang menunjukkan perilaku yang diinginkan dan memberi peserta kesempatan untuk berlatih dan bermain peran perilaku itu dan menerima umpan balik

4) Evaluasi

a. Reactions

Menilai reaksi para peserta pelatihan dengan menilai reaksi partisipan

b. Learning

Melakukan ujian pengetahuan kepada peserta saat sebelum sesi pelatihan atau setelah selesai pelatihan tersebut.

c. Behavior

Yaitu memastikan bahwa adanya perubahan perilaku karyawan setelah mengikuti program pelatihan.

d. Result

Mengukur hasil keuntungan dari program pelatihan karyawan dengan biaya yang ditanggung oleh perusahaan. Menguntungkan bagi perusahaan atau merugikan bagi karyawan.

Menurut Mangkunegara (2011) ada beberapa macam indikator pengukuran dalam pelatihan tersebut yaitu:

1. Menurut jenis pelatihan

Atas analisis kebutuhan pelatihan yang sudah dilakukan sebelumnya, untuk meningkatkan kinerja yang menyebabkan kepuasan maka diperlukan jenis pelatihan seperti etika kerja karyawan dan kinerja karyawan

2. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus bisa secara diukur maka, pelatihan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja para calon peserta karyawan tersebut.

3. Materi pelatihan

Materi yang didapat selama sesi pelatihan bisa berupa pengelola manajemen, psikologi kerja, komunikasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4. Kualifikasi peserta

Karyawan perusahaan yang berhak mendapatkan program pelatihan merupakan dari hasil rekomendasi dari pimpinan.

5. Kualifikasi pelatih

Pelatih yang akan menjalankan pengajaran materi ke peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan khusus seperti mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi yang diajarkan, harus mampu membangkitkan motivasi kepada peserta pelatihan, dan juga mampu menggunakan metode partisipatif tersebut.

Menurut Harried (1994) mengatakan bahwa ada empat faktor dalam mengukur pelatihan tersebut, adalah:

1. Reaksi

Reaksi dari pegawai ketika mendapatkan pelatihan yang diberikan selama ini.

2. Pembelajaran

Perlunya pengujian atas pembelajaran saat diawal sesi pelatihan

3. Perilaku

Pelatihan dapat mengubah perilaku kerja karena mengimplikasikan saat sesi pelatihan yang terjadi sebelumnya.

4. Hasil

Pelatihan dapat meningkatkan produktivitas bagi organisasi dan juga hasil dari pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja tersebut.

2.3.3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat sulit untuk didefinisikan secara akurat karena masing-masing individu karena mempunyai penilaian yang subyektif. Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul apabila imbalan yang diperoleh oleh perusahaan melampaui biaya kebutuhan hidupnya.

Definisi lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan baik dan tidak baik yang dilakukan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka, atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah perasaan relatif senang atau tidak senang dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan terhadap bagaimana pekerjaannya dianggap penting bagi perusahaan.

Luthans (2006) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya

Tingkat kepuasan kerja bagi masing-masing karyawan berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Sehingga Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi lainnya menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan titik temu antara nilai

imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan dengan nilai balas jasa yang diingkan oleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pendekatan psikologi, kepuasan kerja bukan hanya merupakan respon afektif maupun sikap terhadap aspek-aspek pekerjaan, tetapi juga berasal dari proses kognitif karyawan dalam membandingkan aspek pekerjaan yang ada dengan apa yang dia harapkan.

Menilai kepuasan kerja dengan parameter yang sederhana dan operasional adalah menilai bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja adalah sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2. Fungsi Kepuasan Kerja

Handoko (2001) Kondisi atau ketidakpuasan kerja akan menjadi umpan balik yang mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Tujuan Kepuasan kerja bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan, pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan (Kaswan, 2012)

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Hasibuan (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringanya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan

- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (dalam Mariska, 2011) adalah:

A. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan. Keadaan yang aman akan mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja, (As'ad, 2008).

B. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan maupun karyawan yang berbeda dengan jenis pekerjaannya.

C. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pengukuran udara dan kondisi kesehatan karyawan.

D. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem pembayaran gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan

karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Teoh et al (2012), Laporan Survei Kepuasan Kerja Pegawai oleh Society for Human Resource Management (SHRM) tahun 2009 mengemukakan bahwa hubungan karyawan dengan manajemen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hubungan karyawan dengan manajemen dapat dipisahkan menjadi dua unsur, yaitu hubungan dengan atasan langsung (*leadership*) dan komunikasi antara karyawan junior dan senior (kepuasan komunikasi). Dengan demikian, kepemimpinan yang kuat merupakan elemen penting bagi keberhasilan organisasi dimana secara langsung mempengaruhi penggunaan modal manusia secara efektif untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Di sisi lain, di bawah kepemimpinan yang buruk, karyawan mungkin tidak mau berubah saat mereka melihat perubahan sebagai ancaman dan bukan kesempatan untuk karir mereka. Akibatnya, jika atasan langsung tidak memiliki kepemimpinan yang kuat, hal itu dapat menyebabkan bawahan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Karena itu, disarankan agar atasan segera dapat meluangkan waktu untuk mendengarkan karyawan mereka, dapat memberi penilaian kepada karyawan yang adil dan mempromosikannya, dapat memberikan umpan balik kepada karyawan dari waktu ke waktu, dapat melatih bawahan mereka bila diperlukan, dan mampu mendukung karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Frost (2013) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja atau perilaku manusia mempengaruhi lingkungan kerja dan bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi perilaku manusia. Studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang puas dapat menyebabkan pelanggan lebih puas dan hasil perusahaan yang lebih

dioptimalkan. Pemimpin organisasi mengetahui peningkatan perilaku karyawan sehingga meningkatkan produktivitas karyawan dan pada akhirnya menghasilkan keuntungan dan pangsa pasar yang lebih baik. Tetapi pemimpin yang sama mungkin tidak membuat hubungan dengan dampak kebijakan HRM terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Mengukur Kepuasan Kerja.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa ada 4 faktor dalam mengukur kepuasan kerja. yaitu :

a. *Mentality Challenging* (kerja yang secara mental menantang)

Setiap individu mempunyai kecenderungan untuk mendapatkan pengalaman pengalaman baru yang menantang dan perilaku tersebut akan terbawa dalam lingkungan kerja. Karyawan berusaha mencari kesempatan untuk dapat menerapkan keterampilan dan kemampuan mereka mengerjakan beragam tugas untuk membuktikan mampu diberikan tanggung jawab lebih besar dan bekerja lebih baik yang selanjutnya untuk mendapatkan kesempatan berkarir lebih tinggi.

b. *Equitable rewards* (ganjaran yang pantas),

Salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan penghasilan. Karyawan sebagai imbalan atas kinerjanya menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

c. *Supportive working* (Kondisi kerja yang mendukung)

Suasana lingkungan kerja dan fasilitas kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh karyawan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Studi fisik

mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman.

d. *Supportive colleagues* (Rekan kerja yang mendukung),

Karyawan membutuhkan suasana kerja yang harmonis, baik hubungan antara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan, pengakuan terhadap kinerja oleh atasan maupun rekan sejawat, serta model interaksi sosial lainnya. Karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur namun juga membutuhkan hal-hal yang sifatnya non fisik.

Menurut Afri Erisman (2015) ada beberapa faktor dalam mengukur kepuasan kerja yaitu:

a. Pekerjaan Itu Sendiri

Ketika suatu pekerjaan nya serta perasaan psikologis nya bahwa keahlian nya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi suatu kepuasan kerja tersebut.

b. Gaji / Upah

Karena Gaji dan upah faktor yang terpenting dalam untuk pemenuhan hidup pegawai, maka gaji dan upah merupakan faktor yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut.

c. Jenjang Karir Karyawan

Jenjang karir karyawan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena dapat menjaga moral karyawan dengan terjamin nya sendiri.

d. Supervision

Figur pemimpin kadang menjadi faktor penentu dalam motivasi dalam pekerjaannya yang pada gilirannya memberikan kepuasan kerja pada karyawan karena karyawan merasa senang dan bangga jika diawasi oleh pimpinan yang dihormatinya.

e. Rekan Kerja

Melakukan hubungan sosial akan terpenuhi jika adanya rekan kerja yang mendukung satu dengan yang lainnya. Dan jika terjadi konflik dengan rekan kerja akan berpengaruh yang sangat signifikan antara tingkat kepuasan kerja terhadap pekerjaannya.

f. Kondisi Lingkungan Kerja

Apabila kondisi lingkungan kerja sangat kondusif maka karyawan merasa rileks terhadap pekerjaan yang ditangani, dan jika lingkungan kerja tidak kondusif maka akan berdampak sebaliknya dan juga mempengaruhi kepuasan karyawan tersebut.

Menurut Menurut Wexley dan Yukl (2013) ada beberapa macam indikator dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu :

I. Faktor karena karakteristik Individunya

a) Needs (Kebutuhan kebutuhan individu)

Dalam salah satu sifat manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya sendiri. Dengan terpenuhi kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan keberlangsungan hidupnya.

b) Values (Nilai Nilai yang dianut oleh individu)

Sebuah pandangan individu yang berasal dari hati nurani dan sifatnya mengenai tingkah laku yang dianggap benar maupun dianggap salah.

c) Personality Traits (Ciri kepribadian nya)

Ciri-ciri kepribadian seseorang bakal mempengaruhi pada orang cara berpikir, dalam cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu dan dalam cara orang tersebut dalam menyelesaikan masalahnya.

II. Faktor karena beberapa variable yang bersifat situasional

a) Current social comparison (Perbandingan terhadap situasi yang ada di sekitarnya)

Karena karyawan mengharapkan benefit dari keterampilan yang dimilikinya maka karyawan akan selalu membandingkan benefit dengan karyawan di perusahaan lain.

b) Reference Group (Pengaruh kelompok acuan nya)

Reference grup adalah kelompok dimana karyawan meminta masukan atau pendapat yang dialaminya selama ini, dan juga reference grup akan mencari jalan keluar atau mempengaruhinya terhadap pekerjaannya.

c) Jobs factors in priors experiences (Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya)

Harapan yang timbul terhadap pekerjaannya yang sedang dihadapi karena dipengaruhi dari persepsi perkerjaan sebelumnya dan pengalaman kerja yang dimilikinya.

III. Faktor karena karakteristik pekerjaannya

a) Compensation (Kompesasi yang diterima)

Kompensasi adalah karakteristik pekerjaan yang paling sering disebutkan karena sebagai sumber ketidakpuasan. Penyebab ketidakpuasan karena kecenderungan karyawan untuk membandingkan dengan karyawan di organisasi lainnya.

b) Supervition (Pengawas yang dilakukan oleh atasannya)

Karyawan akan merasa puas karena atasan menunjukkan sikap perhatian dan memberikan motivasi dan dorongan. Dan sifat yang terbaik justru menyebabkan ketidakpuasan terhadap karyawan tersebut.

c) Skill variety

Ketika Pekerjaan tersebut memerlukan aktivitas yang memerlukan energi, maka disitulah akan mempengaruhi kepuasan kerja tersebut.

d) Task identity

Perlengkapan dan fasilitas yang dibeikan dalam suatu pekerjaan secara cuma-cuma dari kantor akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

e) Task Signicance

Seberapa perlengkapan dan fasilitas yang disediakan dalam suatu pekerjaan di kantor akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

f) Autonomy

Ketika karyawan diberi kebebasan, keleluasaan dalam bereksperimen perkerjaan dalam hal menentukan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan maka berpengaruh dalam kepuasan kerjanya.

g) Co workers (Hubungan antar rekan kerja)

Interaksi yang terjadi antar karyawan dan hubungan yang harmonis dapat berpengaruh dalam kepuasan kerja.

h) Job security (Keamanan kerja)

Rasa nyaman dalam berkerja dan suasana kerja yang sangat kondusif dan jauh dari rasa kuatir dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan.

i) Advancement opportunity (Kesempatan untuk meningkatkan karir nya)

Ketika kesempatan meningkatkan karir terbuka lebar maka karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan.

5. Teori Kepuasan Kerja

Penelitian berjudul “*Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach*” yang dimuat pada *Journal of Social and Behavioral Science* oleh Izvercian *et al.*, (2016), mengemukakan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi berubah menuju kekayaan internal yang penting, yaitu karyawan mereka. Karena karyawan yang puas dianggap akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan tetap loyal. Sesuai pendapat yang diyakini secara umum, imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya merupakan variabel utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai tingkat tertentu pendapat ini dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari, namun apabila karyawan sudah mampu memenuhi kebutuhan pokok secara wajar maka gaji atau upah tidak atau bukan variabel yang utama.

Menurut Izvercian *et al.*, (2016) indikator kepuasan kerja terbagi menjadi 2 yaitu, kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik.

a) Kepuasan kerja intrinsik.

Kepuasan kerja ini berhubungan langsung dengan persepsi terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan, terdiri dari :

1. *Social status*, merupakan pengakuan masyarakat atas pekerjaan diemban.
2. *Moral values*, merupakan keyakinan bahwa pekerjaan berhubungan dengan nilai nilai spiritual yang diyakini.
3. *Security*, bahwa karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan rasa aman atas kepastian kerja yang diberikan.
4. *Social service*, adanya kepuasan bahwa karyawan dalam bekerja mempunyai kesempatan untuk membantu orang lain.
5. *Authority*, yaitu merupakan sifat naluriah setiap individu untuk memiliki kekuasaan terhadap orang lain.
6. *Ability utilization*, yaitu untuk menggunakan dan membuktikan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
7. *Responsibility*, pada dasarnya setiap karyawan akan merasa senang apabila mendapatkan tanggung jawab dalam membuat keputusan dan tindakan.
8. *Creativity*, adalah kesempatan karyawan unntuk mendapatkan kebebasan dalam berinovasi dan menyampaikan ide baru.
9. *Achievement*, adalah perasaan bangga yang didapat oleh karyawan ketika menyelesaikan tugas dengan sukses.

b) Kepuasan kerja ekstrinsik.

Kepuasan kerja ekstrinsik merupakan kepuasan kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan, terdiri dari :

1. *Compensation*, yaitu besaran imbalan atau upah yang diterima.
2. *Advancement* yaitu kesempatan untuk berkarir lebih tinggi.
3. *Coworkers*, yaitu suasana yang harmoni dalam hubungan antara sesama rekan kerja.
4. *Human relations supervisions*, yaitu leadership atasan yang mampu menciptakan hubungan interpersonal yang kondusif.
5. *Technical supervision*, yaitu kemampuan dan atau ketampilan atasan terhadap bidang tugas.
6. *Company policies and practise* yaitu standart operasional yang mampu memberikan pedoman karyawan dalam bekerja.
7. *Working conditions* adalah kebijakan perusahaan terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja.
8. *Recognition* merupakan pengakuan oleh manajemen dan sesama karyawan atas prestasi yang diperoleh atau ketika mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Menurut Agbozo, *et al* (2017) bahwa kepuasan kerja dibagi menjadi dua yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik, dengan ciri ciri :

1. Kepuasan kerja intrinsik, terkait dengan keterampilan yang mumpuni, karakteristik pekerjaan (task identity), tugas yang penting (task significance), kewenangan mengambil keputusan dan umpan balik atau evaluasi yang diterima atas pekerjaannya.

2. Kepuasan kerja ekstrinsik, merupakan kepuasan atas imbalan yang dapat dinikmati langsung oleh pekerja antara lain gaji, tunjangan lainnya atau imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*).

Luthans (2006) mengemukakan bahwa indikator-indikator Kepuasan Kerja yaitu :

- a. Pembayaran, seperti upah dan gaji
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Rekan kerja
- d. Promosi pekerjaan
- e. Kepenyeliaan

Menurut Petrescu dan Simmons (2008) mengemukakan bahwa berbagai teori kepuasan kerja telah dikembangkan oleh psikolog dan ilmuwan manajemen. Mereka cenderung menetapkan tingkat kepentingan yang berbeda dengan sumber kepuasan, yang dapat diklasifikasikan sebagai intrinsik atau ekstrinsik. Sumber intrinsik bergantung pada karakteristik individu orang tersebut, seperti sikap. Sumber ekstrinsik bersifat situasional, dan bergantung pada lingkungan, seperti iklim tempat kerja. Teori yang mengandalkan sumber ekstrinsik lebih biasanya diadopsi oleh para ekonom, walaupun mengacu pada terminologi yang berbeda, sedangkan sumber intrinsik lebih umum dikaitkan dengan ilmu sosial lainnya (Luchak, 2003).

2.3.4. Komitmen Organisasi

Komitmen dalam suatu organisasi sangat diperlukan sehingga bisa mengetahui loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat bekerjanya dan berdampak baik bagi kelanjutan suatu organisasi.

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan kepada organisasi merupakan parameter perilaku yang penting dan digunakan untuk mengevaluasi atas loyalitas karyawan kepada organisasi atau parameter seberapa kuat karyawan untuk bertahan dan melaksanakan kewajiban pada organisasi. Hasil evaluasi komitmen karyawan dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mempertahankan pekerja terbaik.

Susanty dan Miradipta (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan kepada perusahaan dan secara konsisten dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Gibson, *et. al* (2009) komitmen organisasi merupakan keterikatan dan loyalitas pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Komitmen organisasi ditunjukkan dalam oleh sikap keterbukaan dan keyakinan yang kuat untuk menerima nilai-nilai dan visi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap (Gibson, *et. al*, 2009):

- a. Kemampuan karyawan untuk melakukan identifikasi tujuan organisasi,
- b. Adanya perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi
- c. Loyalitas yang kuat terhadap organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan karyawan untuk menyatukan dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang tercermin dari keinginan untuk tetap bertahan dalam lingkungan organisasi, menjaga kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai “*The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization*” (Robbins, 2002).

Komitmen organisasional sebagai kesetiaan individu terhadap suatu organisasi, berdasarkan pendekatan psikologis mempunyai ciri : (1) Loyalitas yang kuat yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (2) Keinginan kuat untuk berprestasi (3) Kekuatan untuk menjaga integritas.

Kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki yang mempunyai komitmen penuh pada nilai-nilai organisasi melalui kepemimpinan (leadership) dan keterlibatan dan pendekatan ini seringkali disebut pendekatan Heart and Minds (Amstrong, 1994). Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew (2000) dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni:

a. Pendekatan Berdasarkan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen berdasarkan sikap fokus pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas, tercermin dari kemampuan identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi. Terdapat 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni (Amstrong, 1994):

1. Keinginan kuat untuk tetap loyal.
2. Keterbukaan terhadap nilai- nilai dan tujuan dari organisasi.
3. Dorongan berprestasi sesuai dengan arah organisasi.

b. Pendekatan Komitmen Organisasi Multi Dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan dalam mengelola SDM termasuk didalamnya adalah menjaga komitmen karyawan terhadap

organisasi tempat mereka bekerja dan hal ini sangat menentukan kinerja yang dicapai organisasi.

Menurut Sani (2013) komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan loyalitas. Pendapat lain menyampaikan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya yang ditunjukkan oleh sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya. Komitmen organisasi akan membentuk jiwa karyawan yang siap membela organisasinya, selalu meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang kuat untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2. Peran Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah merupakan sinergi dari sikap dan perilaku. Sedangkan motivasi merupakan sesuatu perilaku yang memulai perubahan sikap perilaku seseorang yang membuat orang tersebut bertindak dengan cara tertentu. Robbins (2008) mengemukakan jika motivasi itu merupakan hasil dari interaksi itu individu dan situasinya sekitarnya, sehingga manusia mempunyai perbedaan dalam inovasi antara satu dengan yang lainnya. Dan jika adanya seseorang mempunyai komitmen organisasional maka akan menumbuhkan motivasi untuk bekerja dengan sekuat tenaga pada organisasi sebagai untuk mewujudkan tujuan bersama, sebagai konsekuensinya bahwa komitmen tersebut dapat terwujud atau tercapai.

Penelitian yang dilakukan Alameh *et al* (2011) mengungkapkan bahwa *affective commitment* memediasi pengaruh etika kerja Islam pada dimensi *affective* dan *behavioral tendency* dari sikap-sikap terhadap perubahan organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi akan menyebabkan komitmen dimana pada gilirannya akan mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Penelitian Dunlop and Lee (2004) telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif terhadap kinerja pekerjaan, temuan ini berpendapat bahwa karyawan yang berkomitmen untuk organisasi mereka lebih mungkin tidak hanya untuk tetap dengan organisasi tetapi juga cenderung mengerahkan usaha lebih atas nama organisasi dan bekerja menuju kesuksesan. Secara umum diskusi yang telah dikemukakan sebelumnya telah menyiratkan bahwa keterlibatan kerja akan mendorong komitmen organisasi individu dan komitmen individu pada gilirannya akan dimasukkan kedalam usaha ekstra atas nama organisasi yang akan menyebabkan peningkatan kinerja

3. Indikator Pengukuran Komitmen Organisasi

Munculnya Perasaan akan munculnya komitmen terhadap organisasi berasal dari keyakinan akan mengidentifikasi organisasi tersebut dan membuat gagasan baru terhadap nilai loyalitas dan tanggung jawab karyawan.

Meyer & Allen (1991) mengemukakan dimensi di dalam mengukur komitmen organisasi, yaitu :

a) *Affective commitment*:

Affective commitment adalah kesukarelaan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya kesamaan dengan tujuan organisasi dan adanya keinginan menjalankannya. Dan ciri-ciri tersebut adalah:

- 1) Senang berkarier sepanjang hidup dalam perusahaan.

- 2) Masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan.
- 3) Rasa memiliki terhadap organisasi.
- 4) Kebanggaan menjadi bagian dari keluarga organisasi.

b) *Continuance commitment*:

Continuance commitment adalah berkomitmen terhadap pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan yang sudah didapaknya karena dengan pekerjaannya karena sudah berada di zona nyaman nya. Dan ciri ciri tersebut adalah:

- 1) Tetap bertahan di organisasi karena gaji yang didapatkan sudah lebih dari kata cukup.
- 2) Tetap bertahan di organisasi karena keuntungan dari reward yang didapatkan dari perusahaan.
- 3) Susah meninggalkan dari organisasi sekalipun adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi yang lama.
- 4) Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain yang sesuai dengan keahliannya.

c) *Normative commitment*:

Normative commitment adalah keinginan untuk tetap bertahan pada perusahaan karena adanya faktor dari keterpaksaan dari pihak lain. Keterpaksaan itu akan memotivasi individu untuk berperilaku baik dan secara otomatis akan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Dan ciri ciri tersebut adalah:

- 1) Tidak akan meninggalkan organisasi apapun meskipun hal tersebut akan menguntungkan.

- 2) Kesadaran dari karyawan bahwa komitmen adalah sesuatu yang harus dilaksanakan dengan sendirinya.
- 3) Keyakinan terhadap organisasi tersebut .
- 4) Tidak akan meninggalkan organisasi tersebut karena adanya itu tanggung jawab nya terhadap organisasi.

Menurut Latan (2014) mengungkapkan bahwa adanya tiga karakteristik dalam mengukur komitmen organisasi tersebut yaitu:

- (1) Adanya keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan nilai nilai tujuan organisasi
- (2) Kemauan adanya untuk memberikan kemampuan dengan sekuat tenaganya atas upaya nama organisasi;
- (3) Tekat dan keinginan yang bersama-sama untuk tetap bersama organisasi.

Susanty dan Miradipta (2013) dalam teori *occupational commitment* mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi secara tersendiri terhadap prediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja karyawan.

2.3.5. Turnover Intention Karyawan

1. Pengertian Turnover Intention

Menurut Robbins dan Judge (2015) *turnover intention* adalah sebuah fenomena yang dimana adanya keinginan karyawan untuk mengajukan permohonan mengundurkan diri dari jabatannya karena adanya faktor yang mempengaruhinya. Pada dasarnya sikap individu yang mempunyai keinginan untuk keluar dari suatu organisasi adalah hal yang umum. *Turnover* adalah tindakan akhir yang akan diambil oleh individu untuk keluar dari organisasi

dikarenakan faktor-faktor yang mendorong individu tersebut berkeinginan untuk keluar dari organisasi. Tet dan Meyer (1993) mendefinisikan *intention to leave* yaitu karyawan secara sadar mempunyai niat untuk meninggalkan perusahaan. *Turnover* dapat juga diartikan sebagai keinginan karyawan untuk berpindah dari suatu perusahaan ke perusahaan lain, baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri (Putri dan Suana, 2016).

Andini (2006) menyatakan bahwa timbulnya keinginan individu untuk pindah dari suatu perusahaan, mengakhiri pekerjaannya di perusahaan atau keluar dari perusahaan tempat bekerja saat ini berhubungan dengan perasaan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. *Turnover intention* terjadi di dalam organisasi menggambarkan karyawan untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan perasaan karyawan atau niat karyawan yang memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya (Polii, 2015). Susiani (2014) menyampaikan bahwa tingkat *turnover intention* yang terjadi dalam organisasi mengarah pada kenyataan akhir yang berupa keluarnya karyawan pada saat tertentu dan *turnover intention* merupakan perasaan yang timbul dari individu yaitu niat untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Bramantara dan Kartika (2014), *turnover intenion* didasarkan pada *voluntary turnover* atau *quit* yaitu keputusan yang diambil oleh individu untuk keluar atau meninggalkan pekerjaan secara sukarela dan sebaliknya yaitu *involuntary turnover* atau pemecatan yang merupakan keputusan perusahaan untuk mengakhiri hubungan kerja. *Unvoluntary turnover* bagi karyawan bersifat *uncontrollable* bagi individu yang mengalami pemecatan. Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* yaitu sebagai perpindahan

karyawan dari pekerjaannya sekarang. Perilaku karyawan yang berkeinginan untuk pindah atau keluar dari perusahaan merupakan perilaku yang sulit dicegah.. Seringkali terjadi dalam perusahaan bahwa karyawan tidak bekerja secara produktif yang disebabkan karena adanya keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain (Garnita dan Suana, 2014).

Turnover intention merupakan isu negatif bagi perusahaan namun apabila perusahaan dapat mengelola dengan baik dapat menjadi isu positif bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai indikator pengambilan keputusan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan karena tidak merasa nyaman didalam organisasi atau perusahaannya dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

2. Anteseden Turnover

Turnover pegawai terjadi karena kondisi pasar tenaga kerja, harapan terhadap pilihan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja di perusahaan. Selain hal tersebut, *turnover intention* pada karyawan disebabkan adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Menurut Andini (2006) penyebab terjadinya *turnover* adalah kepuasan gaji yang diterima dan kepuasan dalam kerja. Dalam penelitian Polii (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk pindah pindah perusahaan dalam kontrol perusahaan yang terkait dengan kebijakan manajemen yang diambil antara lain kepuasan kerja dan kelekatan kerja (*job embeddedness*). Menurut Susanto dan Gunawan (2013) faktor *turnover* yaitu stres kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Clinton (2012) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi *turnover* dan yang memicu terjadinya *turnover* adalah keterikatan individu atau *job embeddedness*. Kepuasan kerja juga merupakan faktor yang mendorong terjadinya *turnover* (Chen *et al.*, 2006) dan menurut Zhao dan Liu (2010) faktor yang memicu *turnover* dari variabel sikap yang menurut *traditional turnover theory* yaitu kepuasan kerja.

Menurut pemikiran Abelson (1986), faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* yaitu :

- a) Faktor individual, yaitu terkait dengan karakteristik : a) Umur. b) Pendidikan. c) Keterampilan. d) Besar keluarga. e) Beban kerja. f) Lama kerja. g) Tipologi diri. h) *Copying stress*.
- b) Faktor organisasi, yaitu terkait dengan kebijakan perusahaan yang mencakup : : a) Kebijakan organisasi. b) Rekrutmen. c) Imbalan. d) Pengembangan karir. e) Desain pekerjaan. f) Afiliasi kerja. g) Supervisi h) Kepemimpinan.
- c) Faktor lingkungan, yaitu kondisi eksternal diluar kendali perusahaan dan individu : a) Pesaing. b) Geografis (jarak atau transportasi).

3. Dampak *Turnover intention*

Berpindahnya karyawan keluar dari organisasi akan memberikan dampak negatif apabila tidak direspon dengan cepat dan benar, dan dampak utama yang langsung terjadi adalah kosongnya posisi yang ditinggalkan dan selanjutnya menimbulkan adanya biaya. Menurut Mobley (1986) dampak *turnover* perusahaan paling besar adalah terjadi pemborosan biaya karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain biaya, *turnover* mengakibatkan kurang

keefektifan operasional perusahaan karena adanya posisi yang ditinggalkan. Andini (2016) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan tidak efektifnya operasional perusahaan karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan.

Berdasarkan kajian literatur, Ridlo (2012) menyebutkan bahwa *turnover* mempunyai dampak negatif bagi perusahaan antara lain : 1) Menyangkut waktu, fasilitas wawancara dan biaya untuk proses rekrutmen 2) Menyangkut waktu dan biaya pengawasan pada departemen SDM 3) Biaya yang dikeluarkan untuk proses rekrutmen lebih besar dari pada output yang dihasilkan oleh karyawan baru 4) Meningkatnya tingkat kecelakaan kerja 5) Berkurangnya produksi selama masa pergantian karyawan. 6) Peralatan produksi tidak dapat digunakan secara optimal 7) Tingkat pemborosan karena kompetensi karyawan baru yang masih rendah 8) Peningkatan biaya lembur untuk mengejar kapasitas produksi.

4. Indikator Pengukuran Dimensi *Turnover intention*

Menurut Mobley (2011), terdapat 3 indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

i. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan adanya karyawan yang berpikir untuk keluar dari pekerjaan karena ketidakpuasan dalam kerja, selanjutnya karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi intensitas ketidakhadiran karyawan di tempat bekerja.

ii. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan karyawan yang berpikir untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain yang dirasa lebih baik. Apabila karyawan sudah mulai

berfikir untuk pindah dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan baru yang dirasa lebih baik.

iii. Keinginan mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dan hal ini mengakibatkan cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan bahwa karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Menurut Carmelia dan wesberga (2006) ada tiga faktor variable pengukuran Turnover Intention yaitu:

I. Pikiran Untuk berhenti berkerja

Ketika dalam karir sudah mengalami kebuntuan untuk jenjang yang lebih tinggi dari karir sekarang dan juga terjadi ketidaknyaman dalam suatu organisasi karena faktor internal, maka karyawan bakal memikirkan untuk memikirkan secara matang untuk jalan keluar dari permasalahan tersebut.

II. Niat Untuk mencari perkerjaan yang berbeda

Ketika bertekad bulat untuk resign dari organisasi sekarang, maka individu memulai mencari lowongan pekerjaan yang sesuai dengan kompetisi yang dia dapat, atau mendapatkan tawaran berupa lowongan pekerjaan yang diiming imingkan berupa peningkatan karir yang menjajikan.

III. Berniat Untuk Memulai resign dari Perkerjaan yang sekarang

Ketika sudah mendapatkan pekerjaan yang di inginkan, maka individu akan berproses untuk resign dari pekerjaan secara baik baik.

Menurut Robbins dan judge (2015) ada beberapa macam indikator dalam pengukuran Turnover Intention ada beberapa yang mempengaruhi yaitu:

a) Karena dipengaruhi oleh faktor lingkungan Internal

Keadilan dari faktor lingkungan internal merupakan salah satu pertimbangan dari karyawan untuk mengajukan mengunduran diri karena tidak bisa mengikuti tuntutan dinamika organisasi yang diperlukan. Alasan karyawan tidak bisa mengikuti dinamika organisasi karena ada beberapa faktor yaitu:

- Karena adanya tekanan dari organisasi

Tututan dan dinamika dari organisasi merupakan salah satu yang terjadi dan tidak bisa dihindarkan dalam lingkungan kerja. Karyawan akan tertekan jika tidak bisa memenuhi target yang harus dipenuhi oleh karyawan oleh organisasi perusahaan.

- Karena lingkungan kerja nya sudah tidak ada yang mendukung

Lingkungan kerja yang sudah tidak mendukung untuk bertahan di suatu organisasi karena ada beberapa macam kejadian yang menyebabkan ketidaknyamanan saat bekerja seperti sudah tidak sepeham dengan rekan kerja karena perbedaan perspektif, terjadi nya konflik yang berkepentingan, sudah tidak di dukung oleh rekan kerja.

- Karena merasa tenaga/ keahlian nya sudah tidak diperlukan lagi

Ketika tenaga dan keahlian nya sudah tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena faktor seperti adanya karyawan yang lebih muda dan pengalaman nya lebih atau adanya peralihan oleh teknologi yang menyebabkan tidak dibutuhkan nya tenaga karyawan maka karyawan menilai jika tenaga dan keahlian nya merasa sudah tidak dibutuhkan lagi dan akan mencari pekerjaan yang lain yang masih dibutuhkannya.

- b) Karena dipengaruhi oleh faktor lingkungan Eksternal

Individu karyawan merupakan salah satu aset yang paling penting dalam suatu organisasi. Keadilan adalah salah satu kunci untuk mempengaruhi karyawan

untuk bertahan. Ada beberapa faktor eksternal dalam mempengaruhi psikis karyawan. Faktor eksternal ini dipengaruhi karena beberapa faktor yaitu:

- Karena ada unsur gaji dan pendapatan
Pegawai akan termotivasi untuk bekerja manakalah mereka merasa bahwa imbalan yang didistribusikan secara adil sesuai dengan hasil kemampuannya. Karyawan akan membandingkan gaji dan pendapatan dengan pegawai yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat dibandingkan.
- Karena ada unsur reward yang didapatkan
Reward yang didapatkan oleh karyawan merupakan salah satu aspirasi terima kasih dari organisasi untuk karyawan. Mendapatkan reward akan mempengaruhi psikologis dan emosional karyawan bahkan, reward yang didapatkan oleh karyawan merupakan salah satu yang dibanggakan dan dipamerkan. Jika rewardnya tidak sesuai dengan harapannya maka keinginan untuk keluar akan tersendiri muncul.
- Karena ada unsur jenjang karir yang didapatkan
Jenjang karir yang diraih karyawan salah satu pertimbangan untuk bertahan atau keluar. Mempertimbangkan karir dimasa depan adalah salah satu alasan kenapa karyawan bertahan di perusahaan atau memutuskan keluar.

c) Karena dipengaruhi oleh faktor Individu sendiri

Dalam menjaga suatu kinerja karyawan, faktor individu karyawan itu sendiri mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor individu karyawan ini bias ada beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan yaitu:

- Faktor usia

Karyawan adalah salah satu aset penting dalam suatu organisasi. Menciptakan lingkungan kerja adalah salah satu usaha untuk memberikan kenyamanan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Karena setiap karyawan memiliki kepribadian yang berbeda beda, dan usia karyawan ini sangat mempengaruhi sebuah produktivitas.

- **Pertimbangan dari keluarga**

Pertimbangan dari keluarga adalah salah satu dalam mempengaruhi psikologi pemikiran karyawan. Pertimbangan keluarga seperti masukan dan saran justru lebih diterima oleh individu ketimbang yang ada di rumah karena sudah mengenal seluk beluk individu masing masing.

- **Faktor Hati nurani individu.**

Pertimbangan dari hati nurani individu mempengaruhi sebuah psikologis karyawan untuk melakukan keputusan pribadi tanpa tadar desakan dari faktor luar/ secara sukarela.

2.4. Hubungan Antar Variabel

Turnover merupakan proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus segera digantikan. Apabila fenomena *turnover* ini terjadi dalam tingkatan yang cukup tinggi, maka akan memberikan dampak yang buruk bagi organisasi (Whiteoak, 2007; Zhang and Feng, 2011). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Whiteoak (2007) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat ia bekerja, maka akan memiliki sedikit kemungkinan berpikir untuk keluar dari organisasi tersebut. Dengan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover*.

Komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi (Porter,1998).

Berdasarkan pengertian tersebut, komitmen organisasi memiliki suatu unsur yaitu loyalitas terhadap perusahaan tempat ia bekerja, keterlibatan, dan pengertian terhadap nilai serta tujuan dari perusahaan.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi adanya komitmen. Salah satu yang cukup kuat mempengaruhi komitmen organisasi adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (Meyer dan Smith, 2000; Tansky dan Cohen, 2001). Menurut Lubis (2008) kebutuhan setiap pekerja bersifat heterogen, sehingga program pelatihan dan pengembangan perlu direncanakan dan dilaksanakan sesuai bidang pekerjaannya, sehingga memudahkan dalam bekerja sesuai dengan prosedur yang benar. Pelatihan adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang (Purba, 2008). Selain itu, pelatihan dapat digunakan untuk memperbaiki rendahnya kinerja terkait ketidakcocokan antara perilaku aktual dibandingkan dengan yang diharapkan. Pelatihan dibutuhkan apabila perilaku aktual yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan, keterampilan atau sikap/semangat kerja belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing bagi masing-masing karyawan, sebagaimana kesimpulan Hurriyati *et al*, (2005) dimana pengembangan SDM melalui pelatihan yang dilakukan secara bersama-sama dengan pengembangan IT memberikan dampak signifikan dan pengaruh terbesar berasal dari pengembangan SDM. Peningkatan keahlian karyawan mampu meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persaingan baik antara sesama karyawan dalam satu perusahaan maupun persaingan antara perusahaan yang akhirnya dapat mampu mendukung pencapaian visi-misi perusahaan dan memenangkan persaingan.

Apabila seorang karyawan telah merasakan kepuasan kerja, ia akan merasa nyaman dalam bekerja serta tidak berusaha mencari alternatif pekerjaan lainnya namun sebaliknya,

apabila merasa tidak puas karyawan akan berusaha untuk memikirkan alternatif pekerjaan lainnya (Oktaviani dan Ida, 2014). Kepuasan kerja sangat penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan selanjutnya mampu mendukung keberhasilan perusahaan, antara lain peningkatan produktivitas dengan produk dan pelayanan yang berkualitas dan dapat menurunkan tingkat absensi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah keinginan karyawan untuk pindah kerja.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian serta kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini dirumuskan suatu hipotesis yang selanjutnya akan diuji kebenarannya, yaitu :

2.5.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi

- Pelatihan sebagai alat yang sangat penting diterapkannya untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan (Thana cody 2011).
- Pelatihan di tempat kerja juga mengarah pada integrasi lintas fungsional, menciptakan persepsi karyawan yang positif dan menumbuhkan komitmen para karyawan (Mahesweri 2015).
- Program pelatihan yang diikuti oleh karyawan akan memberikan kesempatan untuk membentuk komitmen organisasi afektif yang secara natural ketimbang dengan karyawan yang tidak mengikuti program pelatihan tersebut. (weaver, 2009)

H₁ : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

2.5.2. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi

- Adanya hubungan yang sangat signifikan yang berlaku antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut (vanaki 2009).
- Kepuasan kerja para karyawan berdampak positif terhadap komitmen para karyawan tersebut (chad 2005).
- Hubungan korelasi yang positif antara Kepuasan dengan komitmen organisasional.. Semakin tinggi kepuasan kerja para karyawan terhadap organisasi maka semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi. (Amein 2004)

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

2.5.3. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

- Terbentuknya komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi jika organisasi memberikan program pelatihan kepada karyawan agar merasa menciptakan rasa kepuasan tersebut (Farkas 1998).
- Keberhasilan pelatihan karyawan bagi organisasi tolak ukurnya adalah kepuasan karyawan tersebut dan berakibat kepada terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi (Dufay 2011).
- Pengaruh pelatihan membuktikan bahwa karyawan bakal berdedikasi tinggi maka terciptanya kepuasan kerja terhadap karyawan yang berujung pada komitmen terhadap organisasi tersebut. (Aksrajli, 2010).

H₃ : Pelatihan dan Kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

2.5.4. Pengaruh Pelatihan terhadap *turnover intention* Karyawan

- Pelatihan merupakan strategi yang patut diperhitungkan untuk sebuah organisasi yang ingin menyeimbangkan *turnover* ditingkat organisasi (Ozbligan, 2014).
- Ketika suatu posisi jabatan mengalami kekosongan, maka pengganti yang mengisi jabatan yang lowong maka mengalami fase adaptasi yang dimana mengawali dengan program pelatihan tersebut. Dan program pelatihan tersebut diperlukan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan menekan kasus *turnover* dalam lingkungan organisasi (wood 2005). Pelatihan membuat karyawan merasa bahwa organisasi merasa dihargai oleh organisasi. Maka tingkat *turnover* dalam organisasi tersebut bisa diprediksi sebelumnya. (Dockal 2003).

H₄ : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Karyawan

2.5.5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* Karyawan

- Kepuasan telah menunjukan yang berhubungan erat dengan intensitas *turnover* suatu organisasi tersebut (Yucel 2012).
- Faktor dari Kepuasan karyawan dapat mempengaruhi terjadinya fenomena *turnover* suatu lingkungan organisasi tersebut (Rankleab 2005).
- Faktor dari kepuasan karyawan merupakan indikator yang sering terjadi dari fenomena *turnover intention* karyawan di suatu lingkungan organisasi tersebut (Memon 2016).
- Adanya Korelasi yang berhubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* (khaled 2013).

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Karyawan

2.5.6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* Karyawan

- Komitmen terhadap organisasi dapat secara signifikan untuk mengurangi niat untuk turnover to leave para pegawai (Bagraim 2010).
- Komitmen organizational adalah paling cepat prediksi dari fenomena intention di lingkungan kerja (Igbain 1994).
- Variable komitmen organisasi yang paling digunakan sebagai antase untuk memprediksi perilaku karyawan tersebut untuk terjadinya turnover intention (Mayor 1993). Bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen seseorang turnover organisasi tersebut (Adjei 2009)

H₆ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* Karyawan

2.5.7. Pengaruh Pelatihan, Kepuasan dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

- Karyawan yang sadar akan pentingnya program pelatihan di dasarkan dari kebutuhannya maka program pelatihan sangat membantu bagi karyawan untuk menciptakan kepuasan tersebut dan karyawan merasa nyaman di lingkungan kerja maka keinginan untuk keluar dari organisasi akan berkurang (Alahsan 2011).
- Pelatihan telah dianggap memainkan peran kunci dalam karier karyawan. Kepuasan mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Maka pimpinan organisasi dapat mengatur dan mengendalikan turnover dalam suatu organisasi dengan memprediksi kepuasan karyawan (Bowling 2008).

- Kepuasan kerja karyawan dan menyediakan pelatihan bagi karyawan adalah fungsi kunci dari mengendalikan turnover suatu organisasi (suad dan choi 2014)

H7 : Pelatihan dan Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *Intention* Karyawan

2.5.8. Pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi

- Meningkatnya kinerja karyawan melalui pelatihan dapat menyebabkan komitmen dan identitas karyawan terhadap suatu organisasi yang mempengaruhi turnover (zheo, 2015).
- Adanya pengaruh yang kuat antara rekan kerja untuk mempengaruhi untuk masuk atau keluar nya karyawan dari organisasi (Turnover). Maka dibutuhkan pelatihan untuk menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. (Newman 2011).
- Pelatihan kerja mempengaruhi hasil dari karyawan seperti komitmen dan mempengaruhi hasil turnover (Yucel 2013).

H8 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention melalui komitmen organisasi

2.5.9. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi

- Penggerakan Turnover di lingkungan kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dan komitmen organinasional (saed 2014).
- Bahwa komitmen organinasional para karyawan mempengaruhi kepuasan kerja terhadap turnover intention (Dogydu, 2011).
- Dimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkontribusi secara idependen untuk memprediksi intensitas turnover (Mayor 1993).

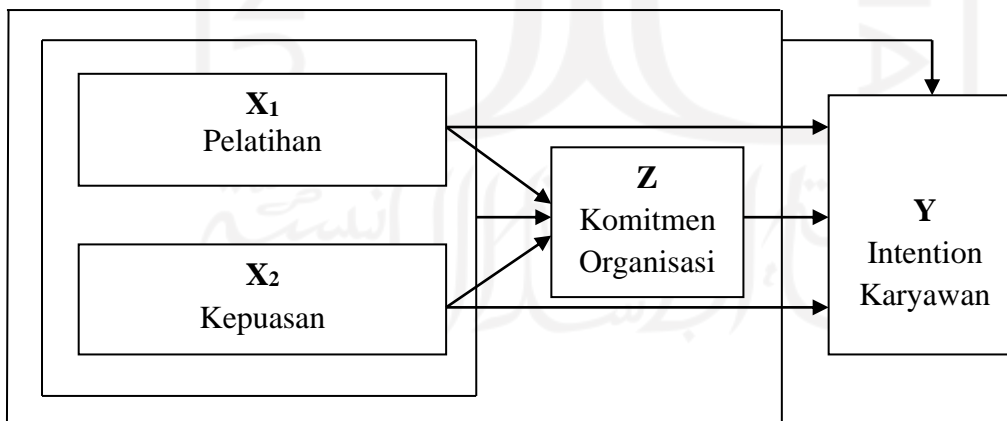
- Fenomena Turnover dalam lingkungan kerja organisasi akan terjadi apabila dua kombinasi dari kepuasan dan komitmen yang ada dari masing-masing individu dalam suatu organisasi tersebut (Waldman 2011).

H₉ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi

2.6. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terjadi perbedaan hasil dari penelitian mengenai hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, oleh karena itu dalam penelitian ini akan dijelaskan kerangka pemikiran yang diaktualisasikan dengan model penelitian serta hipotesis penelitian. Model kerangka konseptual penelitian ini sebagaimana gambar 2.1.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ada dua jenis dalam melakukan rancangan penelitian.

Arikunto menyatakan (2002) bahwa:

“Dalam melakukan penelitian terdapat dua jenis metode jika dilihat dari cara melakukan analisis data, yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif didasarkan pada perhitungan-perhitungan statistik sebagai dasar analisis, sedangkan penelitian kualitatif menghasilkan data-data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati”

Metode yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah pendekatan kuantitatif, meskipun dalam analisis data tetap akan menggunakan deskripsi data. Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan penelitian survei, yaitu pengumpulan informasi secara sistematis dari para responden dengan maksud untuk memahami dan atau meramalkan beberapa aspek perilaku dari populasi yang diamati.

3.2. Lokasi Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta yang beralamat di Jl Cik Di Tiro No 3, Terban, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2.1. Profil Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia didirikan pada tanggal 16 Desember 1895 oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja di Purwokerto, Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah dengan nama “Hulp Spaarbank der inlandsche Bestus Ambtenaren” yang merupakan bank perkreditan rakyat (BPR) yang pertama yang dimiliki oleh

Pribumi. Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Pada tahun 1960 melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan dan selanjutnya sesuai dengan Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim). Berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992, sejak 1 Agustus 1992 status BRI berubah menjadi Perseroan Terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan BRI untuk go public dengan menjual 30% saham di pasar modal, sehingga BRI menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. sampai dengan saat ini.

3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Bank BRI

“Menjadi The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia & Champion of Financial Inclusion.”

2. Misi Bank BRI

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (performance-driven culture), teknologi informasi yang handal dan future ready, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operational dan risk management excellence.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik Good Corporate Governance yang sangat baik.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan jumlah yang merujuk pada suatu objek yang peneliti akan diteliti atau diselidiki (Arikunto 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta yang diambil sampel berjumlah 80 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. Dalam menyusun sampel perlu disusun kerangka sampling yaitu daftar dari semua unsur sampling dalam populasi sampling. Karena elemen populasi yang ada tidak terlalu banyak, maka peneliti mempertimbangkan untuk tidak menggunakan metode sampling melainkan metode sensus, yaitu meneliti semua elemen populasi yang ada (Supriyanto, 2009). Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Arikunto (2002) apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta yang berjumlah 80 orang.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah atribut dari suatu obyek yang digunakan dalam melakukan penelitian, sehingga variabel ini merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti kemudian dipelajari dan diperoleh informasi yang selanjutnya ditarik kesimpulan. Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi dalam nilai (Santoso, 2004). Penetapan variabel penelitian pada awal penelitian bertujuan agar pelaksanaan penelitian lebih fokus dan terarah. Klasifikasi variabel penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau disebut juga sebagai variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan muncul timbulnya variabel dependen (Arikunto, 2002). Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah Pelatihan (X^1) dan Kepuasan Kerja (X^2).

2. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dua variabel antara variabel independen bersama variabel dependen yang diogabungkan menjadi hubungan yang tidak langsung atau hubungan langsung yang dapat diamati dan diukur (Arikunto, 2002). Dalam penelitian ini variabel intervening yang digunakan adalah Komitmen Organisasi (Z).

3. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau disebut juga dengan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi penyebab dari adanya variabel bebas (Arikunto,

2002). Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah *turnover intention* karyawan (Y).

3.5. Definisi Dari Operasional Variabel

1. Pelatihan (X¹)

Pelatihan merupakan aktivitas pembelajaran yang diarahkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Bohlander (2013) ada beberapa macam indikator pengukuran dalam pelatihan tersebut yaitu:

- I. Kebutuhan Penilaian
 - a. Organization Analysis
 - b. Task Analysis
 - c. Person Analysis
- II. Desain Program Pelatihan
 - a. Instructional Objectives
 - b. Trainee Readiness and motivation
 - c. Principles of learning
- III. Implementasi program pelatihan
 - a. On the job training
 - b. Apprenticeship Training
 - c. Cooperative training
 - d. Classroom Instruction
 - e. Programmed instruction
 - f. Audiovisual Methods
 - g. Simulation Methods

- h. E-Learning
- i. Learning Management Systems
- j. On the Jobs Experiences
- k. Seminar
- l. Case studies
- m. Management games and simulation
- n. Role-playing

IV. Evaluasi

- a. Reactions
- b. Learning
- c. Behavior
- d. Result

2. Kepuasan Kerja (X_2)

Wexley dan yuki (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara karyawan merasa terkesan terhadap pekerjaan yang digeluti nya.

Menurut wexley dan yuki (2013) ada beberapa macam indikator dalam mengukur kepuasan kerja. yaitu :

A. Faktor karena karakteristik Individu nya

- *Needs (Kebutuhan kebutuhan individu)*
- *Values (Nilai Nilai yang dianut oleh individu)*
- *Personal ity Traits (Ciri kepribadian nya)*

B. Faktor karena beberapa variable yang bersifat situasional

- *Current social comparison (Perbandingan terhadap situasi yang ada di sekitarnya)*
- *Reference Group (Pengaruh kelompok acuan nya)*
- *Jobs factors in priors experiences (Pengaruh dari pengalaman kerja sebelum nya.*

C. Faktor karena karakteristik pekerjaan nya

- *Compensation (Imbalan yang diterima)*
- *Supervition (Pengawas yang dilakukan oleh atasan nya)*
- *Skill variety*
- *Task identity*
- *Task signiance*
- *autonomy*
- *Co workers (Hubungan antar rekan kerja)*
- *Job security (Keamanan kerja)*
- *Advancement opportunity (Kesempatan untuk meningkatkan karirnya)*

3. Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi merupakan merupakan parameter perilaku karyawan atas loyalitas dan keterikatan karyawan kepada organisasi dan parameter yang dapat menilai seberapa kuat karyawan untuk bertahan dan melaksanakan kewajiban pada organisasi. Meyer & Allen (1991) mengemukakan tiga dimensi di dalam mengukur komitmen organisasi, yaitu :

a) *Affective commitment*:

- 1) Senang berkarier sepanjang hidup dalam perusahaan.
- 2) Masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan.
- 3) Rasa memiliki terhadap organisasi.
- 4) Kebanggaan menjadi bagian dari keluarga organisasi.

b) *Continuance commitment*:

- 1) Tetap bertahan di organisasi karena gaji yang didapatkan sudah lebih dari kata cukup.
- 2) Tetap bertahan di organisasi karena keuntungan dari reward yang didapatkan dari perusahaan.
- 3) Susah meninggalkan dari organisasi sekalipun adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi yang lama.
- 4) Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain yang sesuai dengan keahliannya

c) *Normative commitment*:

- 1) Tidak akan meninggalkan organisasi apapun meskipun hal tersebut akan menguntungkan.
- 2) Kesadaran dari karyawan bahwa komitmen adalah sesuatu yang harus dilaksanakan dengan sendirinya.
- 3) Keyakinan terhadap organisasi tersebut .
- 4) Tidak akan meninggalkan organisasi tersebut karena adanya itu tanggung jawabnya terhadap organisasi.

4. *Turnover intention* (Y)

Menurut Robbins dan Judge (2015), *Turnover intention* adalah sebuah fenomena yang dimana adanya keinginan karyawan untuk mengajukan permohonan

mengundurkan diri dari jabatannya karena adanya faktor yang mempengaruhinya. Menurut Robbins dan Judge (2015) ada beberapa macam indikator dalam pengukuran Turnover Intention ada beberapa yang mempengaruhi yaitu:

A. Karena dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal

- 1) Karena adanya tekanan dari organisasi
- 2) Karena lingkungan kerjanya sudah tidak ada yang mendukung
- 3) Karena merasa tenaga/ keahliannya sudah tidak diperlukan lagi

B. Karena dipengaruhi oleh faktor eksternal

- 1) Karena ada unsur gaji dan pendapatan
- 2) Karena ada unsur reward yang didapatkan
- 3) Karena ada unsur jenjang karir yang didapatkan

C. Karena dipengaruhi oleh faktor Individu sendiri

- 1) Karena Faktor Usia
- 2) Karena adanya pertimbangan dari keluarga
- 3) Karena faktor Hati nurani individu.

3.6. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini, berasal dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer dalam penelitian adalah data yang dikumpulkan dan diolah dengan menggunakan metode kuesioner yang dibagikan kepada responden di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta maupun hasil wawancara dari karyawan. Data primer yang diperoleh masih bersifat mentah, sehingga perlu diolah untuk menjadi informasi yang berguna.

2. Data sekunder dalam penelitian adalah data dari hasil study penelitian sebelumnya yang sudah terbentuk jadi dan sudah diolah.

Kuisoner yang dijawab oleh karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor wilayah Indonesia dan hasil dari data tersebut akan sebagai bahan penelitiannya. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan memberikan pernyataan yang tersusun secara sistematis untuk diisi oleh karyawan secara langsung sesuai dengan kondisi responden. Dalam hal ini responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan (Ghozali, 2005). Setiap poin pernyataan pada kuesioner ditentukan nilainya menggunakan skala *likert* (*Likert's Summated Ratings*). Bobot yang digunakan dalam setiap pernyataan adalah :

- 6 = Sangat Setuju
- 5 = Setuju
- 4 = AgakSetuju
- 3 = Agak Tidak Setuju
- 2 = Tidak setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

3.7. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya data yang diperoleh dari kuisioner dibagikan kepada responden. Selain itu, menguji validitas digunakan untuk mrengukur data dengan sesuai dan dapat mendapatkan gambaran yang hendak kita ukur. Cara mengukur validitas instrumen dilakukan dengan cara teknik korelasi *product moment* ant ara skor pada setiap pernyataan dengan skor totalnya. Langkah yang harus dilakukan adalah :

- a. Menentukan Hipotesis yang akan diuji, yaitu :
- Ho : Pernyataan yang disampaikan bersifat tidak valid
- H₁ : Pernyataan yang disampaikan bersifat valid
- b. Dengan menggunakan taraf signifikansi yang berlaku umum, yaitu 5% atau 0,05 maka kesimpulannya adalah :

Taraf signifikansi yang berlaku yaitu sebesar 5% atau 0,05 maka, Apabila hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi dibawah 0.05 yang terjadi adalah:

Tolak Ho : Tolak Ho, karena nilai signifikansi $\leq 0,05$.

Dengan menolak Ho, artinya butir pernyataan yang diuji dapat disimpulkan valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur pernyataan dalam kuesioner bersifat konsisten dan stabil.

Ghozali mengatakan (2005) bahwa:

“Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*.”

Dalam penelitian ini untuk menguji realibilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal instrumen. Klasifikasi dalam nilai *Cronbach's Alpha* menurut sekaran (2003) sebagai berikut:

- a) Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,80 - 1,0 dikategorikan reliabilitas baik.
- b) Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,60 – 0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima.
- c) Nilai *Cronbach's Alpha* $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitas buruk.

3.8. Teknik dan Model Analisis

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian, perlu disusun hipotesisi dan selanjutnya dilakukan pengujian untuk menilai apakah hipotesis diterima atau ditolak. Dalam pengujian tersebut, dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif adalah metode salah satu analisis yang penyajiannya dalam bentuk uraian dari penelitian yang didukung dengan teori data yang sudah diolah menjadi data tabulasi, kemudian dibuat narasinya (Ghozali, 2005). Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan Pelatihan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*.

B. Analisis Inferensial

Analisis Inferensial adalah analisis terhadap data dari sampel yang diperoleh. Dalam analisis ini menggunakan metode kuantitatif yaitu analisis yang menggunakan rumusan statistik dan juga menggunakan teknik yang didalamnya ada perhitungan dalam rangka untuk pengujian data, teori, dan hipotesis (Ghozali, 2005).

C. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi berganda dipakai untuk apakah adanya yang berhubungan antara variable dependent (variable terikat) dengan variable independent (variable bebas) dengan ketentuan jumlah variabel independent yang dipakai satu maupun lebih dari satu. Analisis *regresi* merupakan adalah studi tentang ketergantungan satu sama lainnya antara variabel dependen (terikat) dengan variabel independen (bebas), bertujuan untuk

memprediksi rata-rata jumlah populasi atau jumlah nilai variabel dependen yang berdasarkan pada nilai variabel independen yang diketahui sebelumnya (Gujati 2003).

Analisi regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui apakah adanya pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*. Adapun bentuk persamaan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention* sebagai berikut :

1. Regresi Model I

a. Persamaan :

$$Z = b_1ZX^1 + b_2ZX^2 + C \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

- Z = Komitmen Organisasi
- X¹ = Pelatihan
- X² = Kepuasan Kerja
- C = Constanta

b. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Adapun ketentuan penerimaan atau penolakan apabila $\beta_1 = 0$ maka H_0 ditolak yang artinya variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika $\beta_1 \neq 0$ maka H_i diterima yang artinya variabel

independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen dengan ketentuan:

H_0 : Jika nilai sig penelitian $> 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_0 : Jika nilai sig penelitian $< 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen .

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan proporsi hubungan antara Y dan X. Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan suatu model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai (R^2) adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai (R^2) yang kecil (mendekati nol) berarti kemampuan satu variabel dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

d. Uji Pengaruh Secara Simultan (Uji F)

Untuk membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen digunakan uji F statistik. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2005).

$$F_h = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Dimana:

F_h = F Hitung

R^2 = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = Banyaknya sampel

Kriteria pengujian:

Dasar pengambilan keputusan menggunakan probabilitas dengan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Jika nilai sig penelitian $> 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_0 : Jika nilai sig penelitian $< 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

2. Regresi Model II

a. Persamaan :

$$Y_2 = b_3ZX_1 + b_4ZX_2 + C \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

Y = Turnover Karyawan

Z = Komitmen Organisasi

X₁ = Pelatihan

X₂ = Kepuasan Kerja

C = Constanta

b. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Adapun ketentuan penerimaan atau penolakan apabila $\beta_1 = 0$ maka H_0 ditolak yang artinya variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika $\beta_1 \neq 0$ maka H_i diterima yang artinya variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen dengan ketentuan:

H_0 : Jika nilai sig penelitian $> 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_0 : Jika nilai sig penelitian $< 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen .

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan proporsi hubungan antara Y dan X. Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan suatu model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai (R^2) adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai (R^2) yang kecil (mendekati nol) berarti kemampuan satu variabel dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

d. Uji Pengaruh Secara Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2005) Uji Pengaruh Secara Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (serempak) untuk mempengaruhi variabel dependen. Maka untuk membuktikan nya variable independen harus secara simultan untuk mempengaruhi terhadap variabel dependen dengan menggunakan uji F.

$$F_h = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Dimana:

F_h = F Hitung

R^2 = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = Banyaknya sampel

Kriteria penilaian:

Dasar penilaian keputusan menggunakan probabilitas dengan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Jika nilai sig penelitian $> 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_0 : Jika nilai sig penelitian $< 0,05$ maka diartikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

D. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisa hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, seperangkat variabel independen (Variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat). Model analisis jalur merupakan pola hubungan sebab akibat atau *a set of hypothesized causal asymmetric among the variable* (Ghozali, 2009).

Dalam model kausal dibedakan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel yang keberagamannya tidak dipengaruhi oleh penyebab di dalam sistem (model), variabel ini ditetapkan sebagai variabel pemula yang memberi efek kepada variabel lain. Variabel ini tidak diperhitungkan jumlah sisanya (*disturbance*) meskipun sebenarnya juga mempunyai sisa atau error. Beberapa asumsi yang mendasari analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Ghozali (2009) adalah :

a) Hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal.

- b) Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
- c) Variabel dependen minimal dalam skala ukur interval atau ratio.
- d) Menggunakan *sample probability sampling* yaitu teknik pengambilan sample untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
- e) *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliable), artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.
- f) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

E. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji dan mengetahui apakah adanya model regresi yang ditemukan dari hubungan antar variable bebas (Independen) tersebut. Untuk mendeteksi ada atau tidak adanya multikolinearitas dapat diketahui dari besarnya nilai tolerance dan VIF (*Varians Inflation Factor*). Patokan nya adalah jika nilai dari *tolerance* $< 0,1$ atau nilai VIF > 10 (Ghazali, 2009).

b) Uji Heterokedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji dan mengetahui adanya wujud dari model regresi varian residual pengamatan tersebut ke varian residual pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain

tetap, disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang *homokedastisitas* atau tidak terbentuk *Heterokedastistas*. Untuk mengetahui adanya heterokedastisitas yaitu bentuk grafik nya dengan pola yang teratur. (Ghozali, 2005).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2021 dengan memberikan kuesioner kepada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta yang berjumlah 80 responden dari total karyawan sebanyak 230 orang. Dalam kuesioner tersebut, responden memberikan jawaban terkait informasi :

1. Identitas responden: mencakup informasi jenis kelamin, kelompok usia, pendidikan, lama bekerja dan status perkawinan
2. Daftar pernyataan ; berisi daftar pernyataan terkait pelatihan yang diikuti responden, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*.

Pengisian kuesioner dilakukan responden dengan cara memberikan tanda ceklist (√) pada salah satu dari lima jawaban yang tersedia untuk setiap butir pernyataan sesuai dengan pilihan responden.

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta, dilakukan pengolahan dan analisa.

4.1. Analisis Deskriptif Responden

Tujuan dari analisis deskriptif dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis data yang berhubungan dengan identitas responden seperti jenis kelamin, kelompok usia, pendidikan, lama bekerja dan status perkawinan.

4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi 2 kelompok seperti yang tercantum pada tabel 4.1. berikut ini.

Tabel 4.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	46	57,50%
Perempuan	34	52,50 %
Total	80	100,00%

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 responden laki-laki yaitu sebanyak 46 orang atau 57,50 % sedangkan responden perempuan sebanyak 34 orang atau sebesar 42,5%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin relatif berimbang, meskipun yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan

4.1.2. Usia Responden

Klasifikasi responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi 3, sebagaimana tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
<30	17	21,25%
30 - 45	51	63,75%
>45	12	15,00%
Total	80	100,00%

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 responden didominasi oleh usia antara 30 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 51 orang atau sebesar 63.75% dari total responden, sedangkan responden usia dibawah 30 tahun sebanyak 17 orang atau 21,25% dan diatas 45 tahun sebanyak 12 orang atau 15,00%. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia antara 30 tahun sampai dengan 45 tahun.

4.1.3. Tingkat Pendidikan Responden

Klasifikasi responden berdasarkan tingkat pendidikan dikelompokkan menjadi 3 kelompok sebagaimana tercantum pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3.

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA/Sederajat	4	5,00%
D3	15	18,75%
Sarjana – S2	61	76,25%
Total	80	100,00%

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta sebagian besar adalah lulusan Sarjana/S2 dengan jumlah responden sebanyak 61 orang atau 76,25% dan diikuti lulusan Program D.III sebanyak 15 responden atau 18,75%.

4.1.4. Lama Bekerja

Klasifikasi responden berdasarkan lama bekerja di BRI dikelompokkan menjadi 4 kelompok sebagaimana tercantum pada tabel 4.4. berikut ini:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah Responden	Persentase
< 5 th	12	15,00%
5 th -15 th	24	30,00%
16 th – 25 th	30	37,50%

> 25 th	14	17,50%
Total	80	100,00%

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa lama kerja responden di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta sebagian besar telah bekerja selama 16 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 37,50% serta usia antara 5 tahun sampai 15 tahun sebanyak 24 orang atau 30% dari total responden.

4.1.5. Status perkawinan

Klasifikasi responden berdasarkan status perkawinan dikelompokkan menjadi 2 kelompok seperti yang tercantum pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5.

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	Persentase
Kawin	64	80,00%
Tidak Kawin	16	20,00%
Jumlah	80	100,00%

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa status perkawinan responden di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta didominasi pekerja yang telah kawin sebanyak 64 responden atau 80% sedangkan yang tidak/belum kawin sebanyak 16 responden atau 20,00%

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui rata-rata score jawaban responden untuk setiap dimensi pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi *dan turnover intention*. Metode pengujian rata-rata score dilakukan dengan menggunakan bantuan MS. Excel.

4.2.1. Variabel Pelatihan

Hasil analisis deskriptif variabel pelatihan, adalah sebagaimana Tabel 4.6.

Tabel 4.6.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pe1	80	4	6	5.43	.612
Pe2	80	4	6	5.25	.516
Pe3	80	4	6	5.18	.471
Pe4	80	4	6	5.18	.522
Pe5	80	4	6	5.24	.534
Pe6	80	4	6	5.23	.527
Pe7	80	4	6	5.13	.537
Pelatihan (X1)	80	30	42	36.61	2.213
Valid N (listwise)	80				

Sumber: DataPrimer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 nilai terendah untuk pelatihan adalah sebesar 30, nilai tertinggi sebesar 42 dan rata-rata kepuasan kerja adalah sebesar 36.61, artinya data dari variabel pelatihan memusat atau pada umumnya terletak pada 36.61. Standar deviasi sebesar 2.213 berarti jika terjadi penyimpangan rata rata, penyimpangan tersebut tidak lebih dari 2.213 atau -2.213.

4.2.2. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja, adalah sebagaimana Tabel 4.7.

Tabel 4.7.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ke1	80	4	6	5.08	.382
Ke2	80	5	6	5.15	.359
Ke3	80	4	6	5.25	.464
Ke4	80	4	6	5.28	.503
Ke5	80	4	6	5.37	.513
Ke6	80	4	6	5.20	.537
Ke7	80	4	6	5.37	.537
Kepuasan Kerja (X2)	80	34	42	36.70	1.610
Valid N (listwise)	80				

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.7. nilai terendah untuk kepuasan kerja adalah sebesar 34 dan nilai tertinggi sebesar 42 dan rata-rata kepuasan kerja adalah sebesar 36.70, artinya, data dari variabel K1 memusat atau pada umumnya terletak pada 36.70. Standar deviasi sebesar 1.610 berarti jika terjadi penyimpangan rata rata, penyimpangan tersebut tidak lebih dari 1.610 atau -1.610.

4.2.3. Variabel Komitmen Organisasi

Hasil analisis deskriptif variabel komitmen organisasi, adalah sebagaimana

Tabel 4.8.

Tabel 4.8.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ko1	80	4	6	5.35	.638
Ko2	80	4	6	5.23	.616
Ko3	80	4	6	5.31	.587
Ko4	80	4	6	5.27	.616
Ko5	80	4	6	5.37	.560
Ko6	80	4	6	5.21	.520
Komitmen Organisasi (Z)	80	28	36	31.75	2.108
Valid N (listwise)	80				

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.8. nilai terendah untuk komitmen organisasi adalah sebesar 28, nilai tertinggi sebesar 36 dan rata-rata kepuasan kerja adalah sebesar 31.75, artinya, data dari variabel komitmen organisasi memusat atau pada umumnya terletak pada 31.75. Standar deviasi sebesar 2.108 berarti jika terjadi penyimpangan rata rata, penyimpangan tersebut tidak lebih dari 2.108 atau -2.108.

4.2.4. Variabel *Turnover Intention*

Hasil analisis deskriptif variabel *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesi Kantor Wilayah Yogyakarta adalah sebagaimana table 4.9.

Tabel 4.9.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ik1	80	4	6	5.13	.537
Ik2	80	4	6	5.16	.514
Ik3	80	4	6	5.15	.506
Ik4	80	4	6	5.09	.556
Ik5	80	4	6	5.20	.537
Ik6	80	4	6	5.24	.579
Ik7	80	4	6	5.34	.502
Ik8	80	4	6	5.25	.516
Intention Karyawan (Y)	80	37	47	41.55	2.092
Valid N (listwise)	80				

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 nilai terendah untuk *turnover intention* karyawan adalah sebesar 37, nilai tertinggi sebesar 47 dan rata-rata kepuasan kerja adalah sebesar 41.55, artinya, data dari variabel *turnover intention* karyawan memusat atau pada umumnya terletak pada 41.55. Standar deviasi sebesar 2.092 berarti jika terjadi penyimpangan rata rata, penyimpangan tersebut tidak lebih dari 2.092 atau -2.092.

4.3. Hasil Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Analisis validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan valid. Teknik yang dipakai untuk mengukur tingkat kevaliditasan suatu instrument dalam penelitian ini menggunakan rumus *product moment*. Hasil dalam uji validitas, kriteria suatu nilai dikatakan valid bila nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan menggunakan 80 kuesioner yang dibagikan kepada responden. Uji validitas dalam penelitian ini menguji instrumen Pernyataan Pelatihan yang berjumlah 7 butir, Pernyataan Kepuasan Kerja yang berjumlah 7 butir, komitmen organisasi yang berjumlah 6 butir dan dalam *turnover intention* karyawan yang memiliki 8 butir

Berikut adalah hasil pengujian validitas instrument sebagaimana tabel 4.10.

Tabel 4.10.

Hasil Uji Validitas

Correlations

		Pe1	Pe2	Pe3	Pe4	Pe5	Pe6	Pe7	TOTAL_PEL LATIHAN
Pe1	Pearson Correlation	1	.422**	.529**	.121	.424**	.210	.183	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.286	.000	.061	.104	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Pe2	Pearson Correlation	.422**	1	.495**	.118	.196	.023	.023	.541**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.299	.082	.838	.840	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Pe3	Pearson Correlation	.529**	.495**	1	.183	.286*	.145	.113	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.105	.010	.199	.320	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Pe4	Pearson Correlation	.121	.118	.183	1	.258*	.085	.011	.421**
	Sig. (2-tailed)	.286	.299	.105		.021	.453	.921	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Pe5	Pearson Correlation	.424**	.196	.286*	.258*	1	.393**	.337**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.082	.010	.021		.000	.002	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Pe6	Pearson Correlation	.210	.023	.145	.085	.393**	1	.571**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.061	.838	.199	.453	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Pe7	Pearson Correlation	.183	.023	.113	.011	.337**	.571**	1	.542**
	Sig. (2-tailed)	.104	.840	.320	.921	.002	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
TOTAL_PE LATIHAN	Pearson Correlation	.712**	.541**	.648**	.421**	.701**	.586**	.542**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ke1	Ke2	Ke3	Ke4	Ke5	Ke6	Ke7	TOTAL KEP UASAN
Ke1	Pearson Correlation	1	.378**	.178	.221*	-.016	.111	.046	.489**
	Sig. (2-tailed)		.001	.113	.049	.887	.327	.684	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Ke2	Pearson Correlation	.378**	1	.532**	.329**	-.103	-.026	-.164	.473**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.003	.363	.817	.146	.000

	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Ke3	Pearson Correlation	.178	.532**	1	.570**	-.080	-.051	-.076	.559**
	Sig. (2-tailed)	.113	.000		.000	.481	.655	.501	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Ke4	Pearson Correlation	.221*	.329**	.570**	1	-.012	-.019	-.106	.557**
	Sig. (2-tailed)	.049	.003	.000		.914	.869	.351	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Ke5	Pearson Correlation	-.016	-.103	-.080	-.012	1	.000	.449**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.887	.363	.481	.914		1.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Ke6	Pearson Correlation	.111	-.026	-.051	-.019	.000	1	.307**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.327	.817	.655	.869	1.000		.006	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Ke7	Pearson Correlation	.046	-.164	-.076	-.106	.449**	.307**	1	.498**
	Sig. (2-tailed)	.684	.146	.501	.351	.000	.006		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
TOTAL_K EPUASA	Pearson Correlation	.489**	.473**	.559**	.557**	.414**	.436**	.498**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ko1	Ko2	Ko3	Ko4	Ko5	Ko6	TOTAL_KOMITME N
Ko1	Pearson Correlation	1	.345**	.617**	.621**	.053	-.112	.743**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.640	.321	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Ko2	Pearson Correlation	.345**	1	.469**	.269*	.193	.046	.668**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.016	.087	.683	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Ko3	Pearson Correlation	.617**	.469**	1	.600**	.101	-.096	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.372	.397	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Ko4	Pearson Correlation	.621**	.269*	.600**	1	.064	-.066	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000		.571	.560	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Ko5	Pearson Correlation	.053	.193	.101	.064	1	.027	.392**

	Sig. (2-tailed)	.640	.087	.372	.571		.811	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Ko6	Pearson Correlation	-.112	.046	-.096	-.066	.027	1	.188
	Sig. (2-tailed)	.321	.683	.397	.560	.811		.096
	N	80	80	80	80	80	80	80
TOTAL_KO	Pearson Correlation	.743**	.668**	.781**	.727**	.392**	.188	1
MITMEN	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.096	
	N	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ik1	Ik2	Ik3	Ik4	Ik5	Ik6	Ik7	Ik8	TOTAL_INTE NTION (Y)
Ik1	Pearson Correlation	1	.247*	.210	.430**	.307**	.148	-.253*	-.252*	.479**
	Sig. (2-tailed)		.027	.062	.000	.006	.191	.024	.024	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik2	Pearson Correlation	.247*	1	.538**	.348**	.156	.294**	.030	-.012	.657**
	Sig. (2-tailed)	.027		.000	.002	.168	.008	.791	.916	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik3	Pearson Correlation	.210	.538**	1	.358**	.168	.136	.047	-.097	.591**
	Sig. (2-tailed)	.062	.000		.001	.137	.228	.676	.392	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik4	Pearson Correlation	.430**	.348**	.358**	1	.280*	.092	.120	-.210	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001		.012	.417	.290	.062	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik5	Pearson Correlation	.307**	.156	.168	.280*	1	.090	.075	.229*	.588**
	Sig. (2-tailed)	.006	.168	.137	.012		.430	.508	.041	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik6	Pearson Correlation	.148	.294**	.136	.092	.090	1	.200	-.074	.497**
	Sig. (2-tailed)	.191	.008	.228	.417	.430		.075	.513	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik7	Pearson Correlation	-.253*	.030	.047	.120	.075	.200	1	.110	.327**
	Sig. (2-tailed)	.024	.791	.676	.290	.508	.075		.331	.003
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ik8	Pearson Correlation	-.252*	-.012	-.097	-.210	.229*	-.074	.110	1	.164
	Sig. (2-tailed)	.024	.916	.392	.062	.041	.513	.331		.145
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
TOTAL	Pearson Correlation	.479**	.657**	.591**	.622**	.588**	.497**	.327**	.164	1

L_INT	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.145	
ENTI	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ON										
(Y)										

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 4.10, hasil pengujian validitas variabel pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention turnover* adalah :

- a. Pengujian validitas menunjukkan seluruh pernyataan pelatihan mempunyai r_{hitung} lebih besar dari ($r_{hitung} > 0,185$).

Variabel Pelatihan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.712	0.185	Valid
Pernyataan 2	0.541	0.185	Valid
Pernyataan 3	0.648	0.185	Valid
Pernyataan 4	0.421	0.185	Valid
Pernyataan 5	0.701	0.185	Valid
Pernyataan 6	0.586	0.185	Valid
Pernyataan 7	0.542	0.185	Valid

- b. Pengujian validitas menunjukkan seluruh pernyataan kepuasan kerja mempunyai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > 0,185$).

Variabel Kepuasan Kerja	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.489	0.185	Valid
Pernyataan 2	0.473	0.185	Valid

Pernyataan 3	0.559	0.185	Valid
Pernyataan 4	0.557	0.185	Valid
Pernyataan 5	0.414	0.185	Valid
Pernyataan 6	0.436	0.185	Valid
Pernyataan 7	0.498	0.185	Valid

- c. Pengujian validitas menunjukkan seluruh pernyataan komitmen organisasi mempunyai r_{hitung} lebih besar dari r_t ($r_{hitung} > 0,185$).

Variabel Komitmen Organisasi	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.743	0.185	Valid
Pernyataan 2	0.668	0.185	Valid
Pernyataan 3	0.781	0.185	Valid
Pernyataan 4	0.727	0.185	Valid
Pernyataan 5	0.392	0.185	Valid
Pernyataan 6	0.188	0.185	Valid

- d. Pengujian validitas menunjukkan seluruh pernyataan *turnover intention* mempunyai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > 0,185$).

Variabel Turnover Intention	r hitung	r tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0.479	0.185	Valid
Pernyataan 2	0.657	0.185	Valid
Pernyataan 3	0.591	0.185	Valid
Pernyataan 4	0.622	0.185	Valid
Pernyataan 5	0.588	0.185	Valid

Pernyataan 6	0.497	0.185	Valid
Pernyataan 7	0.327	0.185	Valid
Pernyataan 8	0.164	0.185	Tidak Valid

Berdasarkan tabel 4.10 terlihat bahwa hasil pengujian validitas, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pelatihan yang berjumlah 7 butir, kepuasan kerja yang berjumlah 7 butir, komitmen organisasi yang berjumlah 6 butir r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > 0,185$) sehingga dapat disimpulkan seluruh pernyataan valid. Khusus *turnover intention* karyawan yang memiliki 8 butir pernyataan, terdapat 7 butir mempunyai r_{hitung} lebih besardari r_{tabel} ($r_{hitung} > 0,185$), sehingga dapat disimpulkan pernyataan valid, sedangkan 1 pernyataan mempunyai r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_{hitung} < 0,185$), sehingga disimpulkan pernyataan tidak valid (pernyataan "Saya sudah tidak membandingkan beban dan imbalan di BRI dengan perusahaan lain"). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir instrumen pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention* adalah valid.

4.3.2. Uji Reabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang diberikan oleh responden pada setiap pernyataan. Hasil uji reliabilitas diolah menggunakan rumus *Cronboach's alpha* dimana kriteria nilai untuk dikatakan reliable jika nilai $\alpha > 0,60$. Berikut adalah hasil uji reliabilitas seluruh variabel pada penelitian yang dilakukan :

I. Uji Realibilitas Pelatihan

Tabel 4.11

PELATIHAN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.694	7

Berdasarkan tabel 4.11 nilai dari *Cronboach's alpha* pelatihan sebesar 0,694. Sehingga, variabel pelatihan dikatakan reliabel karena nilai *Cronboach's alpha* pelatihan lebih besar dibandingkan 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa jawaban pernyataan responden pada variable pelatihan konsisten.

II. Uji Realibilitas Kepuasan Kerja

Tabel 4.12

KEPUASAN KERJA

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.455	7

Berdasarkan tabel 4.12 nilai dari *Cronboach's alpha* kepuasan kerja sebesar 0,455. Dengan demikian variabel kepuasan kerja dapat dikatakan tidak reliable Karena nilai *Cronboach's alpha* kepuasan kerja lebih kecil dibandingkan 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa jawaban pernyataan responden pada variabel kepuasan kerja tidak konsisten.

III. Uji Realibilitas Komitmen Organisasi

Tabel 4.13

KOMITMEN ORGANISASI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.634	6

Berdasarkan tabel 4.13 nilai dari *Cronboach's alpha* komitmen organisasi sebesar 0,634. Dengan demikian variable komitmen organisasi dapat dikatakan reliable karena nilai *Cronboach's alpha* lebih besar dibandingkan 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa jawaban pernyataan responden pada variabel komitmen organisasi konsisten.

IV. Uji Realibilitas *Turnover Intention*

Tabel 4.14

TURNOVER INTENTION

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.553	8

Berdasarkan tabel 4.14 nilai dari *Cronboach's alpha Turnover Intention* sebesar 0,553. Dengan demikian variable *turnover intention* dapat dikatakan tidak reliable karena nilai *Cronboach's alpha turnover intention* lebih kecil dibandingkan 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa jawaban pernyataan responden pada variabel *turnover intention* tidak konsisten.

4.3.3. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (independen). Dalam penelitian ini, untuk mengetahui apakah terjadi multikolinieritas antar variable bebas (independen) dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*). Jika nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat dikatakan bahwa antar variable bebas (independen) tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas sebagaimana tabel 4.15.

Tabel 4.15

Uji Multikolinieritas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	58.179	2.076		28.021	.000		
	PelatihanKerja	-.135	.067	-.227	-2.034	.045	.539	1.854
	KepuasanKerja	-.165	.080	-.251	-2.049	.044	.449	2.227
	KomitmenOrganisasi	-.191	.076	-.315	-2.521	.014	.432	2.313

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Dari hasil uji multikolinieritas di atas dapat dilihat bahwa pelatihan (1.854), kepuasan kerja (2.227), komitmen organisasi (2.313) memiliki nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variable bebas (independen) sehingga data dapat digunakan dengan benar dalam model regresi.

2. Uji Heteroskedastisitas

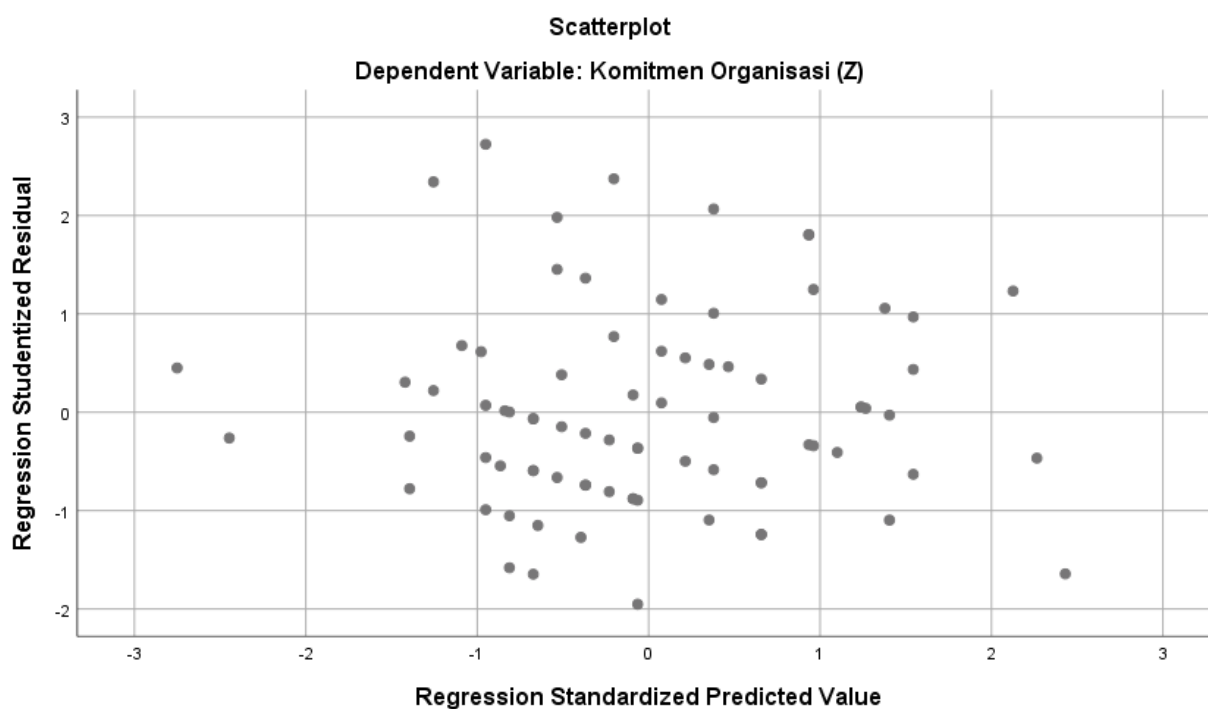
Uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan tidak terjadi kesamaan varian dari residual observasi yang satu dengan observasi yang lain. Heteroskedastisitas terjadi jika *scatter plot* titik-titiknya tidak menyebar atau titik-titik terdapat pola yang jelas. Berdasarkan kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena titik-titik pada *scatter plot* menyebar atau tidak terdapat pola yang jelas. Hasil uji heteroskedastisitas sebagaimana tabel 4.16.

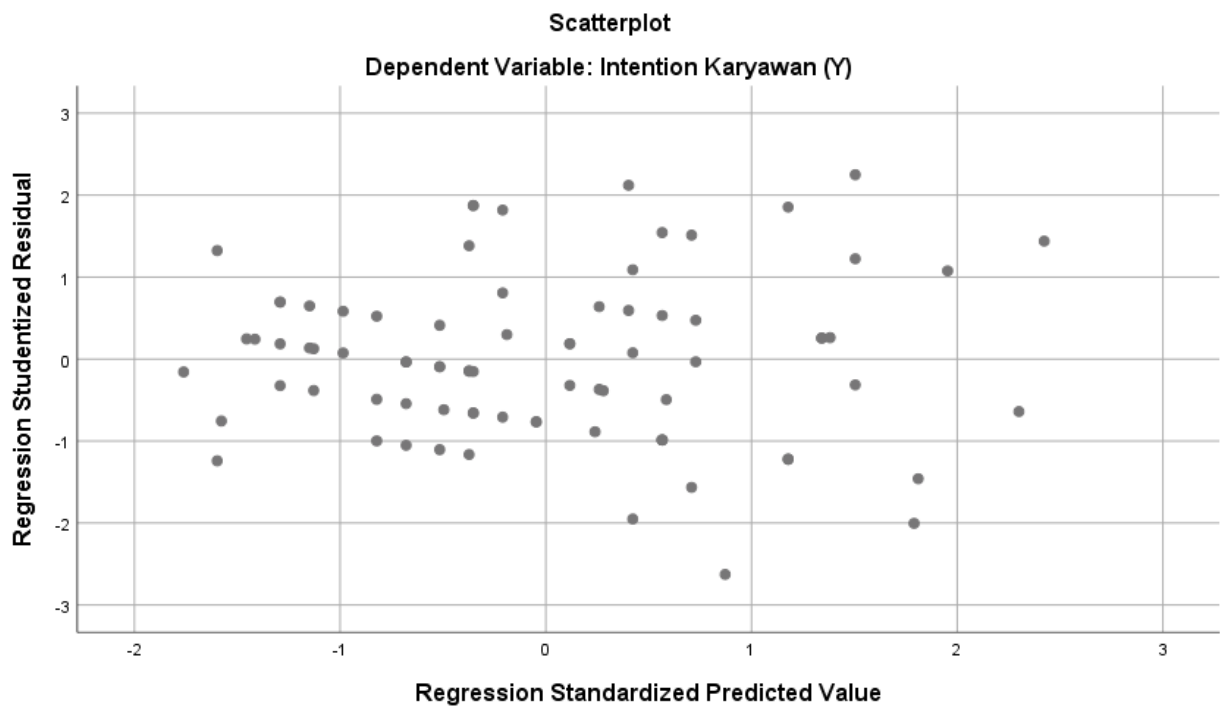
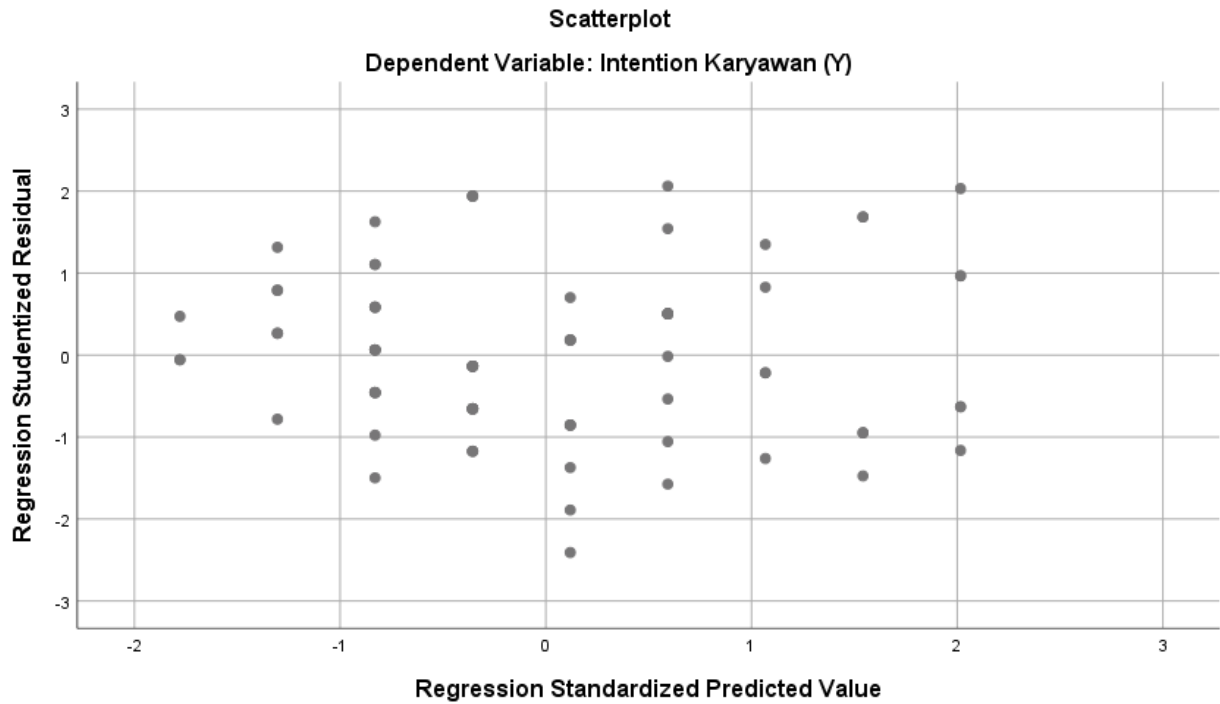
Tabel 4.16

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.469	1.224		2.018	.047
1 PelatihanKerja	-.049	.039	-.189	-1.240	.219
1 KepuasanKerja	.042	.047	.149	.891	.376
1 KomitmenOrganisasi	-.035	.045	-.132	-.772	.442

a. Dependent Variable: ABS_RES2





Berdasarkan Uji heteroskedastisitas yang dilakukan, nilai sig > 0.05 dan *scatterplot* titik-titiknya menyebar atau titik-titik tidak terdapat pola yang jelas. Nilai signifikansi dari variabel pelatihan 0.219, variabel kepuasan kerja 0.376 dan komitmen organisasi 0.442 maka seluruh nilai sig lebih besar dari 0.05, disamping

itu titik-titik pada *scatter plot* menyebar atau tidak terdapat pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas

4.3.4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda ini digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan.

1. Regresi Berganda Tahap 1

Regresi berganda tahap pertama, untuk menganalisis pengaruh variabel pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil pengolahan data adalah sebagaimana tabel 4.17

Tabel 4.17

Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.838	3.118		-.269	.789
	PelatihanKerja (X1)	.313	.093	.319	3.350	.001
	KepuasanKerja (X2)	.555	.103	.513	5.384	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Z = 0.313X1 + 0.555X2 - 0.838$$

Berdasarkan persamaan regresi berganda tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa :

- a) Nilai constant adalah -0.838 , artinya jika tidak terjadi perubahan variable pelatihan (nilai X_1) dan variable kepuasan kerja (X_2) dengan nilai 0 maka komitmen organisasi akan turun sebesar 0.838 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila tidak dilaksanakan pelatihan dan tidak ada perbaikan kepuasan kerja maka tingkat komitmen organisasi karyawan menjadi turun.
- b) Nilai koefisien regresi pelatihan adalah 0.313 , artinya jika variable pelatihan (X_1) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variable kepuasan kerja (X_2), dan konstanta (a) adalah 0 maka komitmen organisasi 0.313% . hal tersebut menunjukkan bahwa variable pelatihan berpengaruh positif pada komitmen organisasi, sehingga makin tinggi pelatihan maka makin besar tingkat komitmen organisasi karyawan.
- c) Nilai koefisien regresi kepuasan kerja adalah 0.555 artinya jika variable kepuasan kerja (X_2) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variable pelatihan (X_1) dari konstanta (a) adalah 0 , maka komitmen organisasi karyawan meningkat sebesar $0,555\%$. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga makin besar kepuasan kerja maka makin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan.

2. Regresi Berganda Tahap 2

Regresi berganda tahap pertama, untuk menganalisis pengaruh variabel pelatihan dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil pengolahan data adalah sebagaimana tabel 4.18

Tabel 4.18

Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	58.179	2.076		28.021	.000
1 PelatihanKerja	-.135	.067	-.227	-2.034	.045
KepuasanKerja	-.165	.080	-.251	-2.049	.044
KomitmenOrganisasi	-.191	.076	-.315	-2.521	.014

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = -0.135X_1 - 0.165X_2 - 0.191Z + 58.179$$

Berdasarkan persamaan regresi berganda tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Nilai constant adalah 58.179, artinya jika tidak terjadi perubahan variable pelatihan (nilai X1) dan variable kepuasan kerja (X2) dan komitmen organisasi dengan nilai 0 maka *turnover intention* sebesar 58.179 satuan.
2. Nilai koefisien regresi pelatihan adalah -0.135, artinya jika variable pelatihan (X1) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variable kepuasan kerja (X2), variabel komitmen organisasi (X2) dan konstanta (a) adalah 0 maka *turnover intentioni* menurun sebesar 0.135%. hal tersebut menunjukkan bahwa variable

turnover intention berpengaruh positif pada *turnover intention*, sehingga makin tinggi pelatihan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

3. Nilai koefisien regresi kepuasan kerja adalah -0.165 artinya jika variable kepuasan kerja (X2) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variable pelatihan (X1), variabel komitmen organisasi dan konstanta (a) adalah 0, maka *turnover* karyawan akan menurun sebesar 0,165%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, sehingga makin besar kepuasan kerja maka makin rendah tingkat *turnover intention* karyawan.
4. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi artinya -0.191 artinya jika variable komitmen organisasi (Z) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variable pelatihan (X1), variabel kepuasan kerja dan konstanta (a) adalah 0, maka *turnover intention* karyawan akan menurun sebesar 0,191%. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*, sehingga makin tinggi komitmen organisasi maka makin rendah tingkat *turnover intention* karyawan.

4.3.5. Uji F (Simultan)

Uji F (Simultan) digunakan untuk menguji signifikansi seluruh variabel secara bersama sama dalam mempengaruhi variabel terikat.

1. Pengaruh secara simultan pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dalam penelitian ini adalah sebagaimana Tabel 4.19

Tabel 4.19

Uji F Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	ression	68.117	2	34.059	9.271	.000 ^b
	Residual	282.883	77	3.674		
	Total	351.000	79			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2), Pelatihan (X1)

Tahapan yang dilakukan dalam uji F adalah:

1) Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Pelatihan dan kepuasan kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Hipotesis (H_a) = Pelatihan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

2. Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

3. Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig/probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 diterima ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19. diperoleh nilai *sig / probability value* $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa, hipotesis dalam penelitian ini : “ Pelatihan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi “ **terbukti**

2. Pengaruh secara simultan pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, dalam penelitian ini adalah sebagaimana Tabel 4.20

Tabel 4.20

Uji F Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	168.676	3	56.225	24.125	.000 ^b
	Residual	177.124	76	2.331		
	Total	345.800	79			

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja

Tahapan yang dilakukan dalam uji F, adalah:

- 1) Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Hipotesis (H_a) = Pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

4. Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

5. Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig / probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19. diperoleh nilai *sig / probability value* $0,000 < 0,05$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini : “ pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* “ **terbukti**

4.3.6. Uji t

Uji t dilakukan untuk menganalisis pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Pengaruh secara parsial pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dalam penelitian ini adalah sebagaimana tabel 4.21

Tabel 4.21

Uji t

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.838	3.118		-.269	.789
	PelatihanKerja	.313	.093	.319	3.350	.001
	KepuasanKerja	.555	.103	.513	5.384	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

- a) Pengaruh Pelatihan terhadap komitmen organisasi

Tahapan yang dilakukan adalah:

- ✓ Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Pelatihan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hipotesis (H_a) = Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

- ✓ Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

- ✓ Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig / probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 diterima ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.21. diperoleh nilai *sig / probability value* $0,001 < 0,05$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini :
“Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi“
terbukti

- b) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
Tahapan yang dilakukan adalah:

- ✓ Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hipotesis (H_a) = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

- ✓ Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

✓ Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig / probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 diterima ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19. diperoleh nilai *sig / probability value* 0,000 < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini :
 “Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi“
terbukti

2. Pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan, secara parsial hasil dalam penelitian ini adalah sebagaimana tabel 4.22

Tabel 4.22

Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	58.179	2.076		28.021	.000
	PelatihanKerja	-.135	.067	-.227	-2.034	.045
	KepuasanKerja	-.165	.080	-.251	-2.049	.044
	KomitmenOrganisasi	-.191	.076	-.315	-2.521	.014

a. Dependent Variable: Turnover Intention

a. Pengaruh Pelatihan terhadap *turnover intention*

Tahapan yang dilakukan, adalah:

- ✓ Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Pelatihan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*

Hipotesis (H_a) = Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

- ✓ Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

- ✓ Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig / probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 diterima ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.22. diperoleh nilai *sig / probability value* 0,045 < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak

sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini :

“Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*“

terbukti

b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Tahapan yang dilakukan adalah:

- ✓ Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover*

intention

Hipotesis (H_a) = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap
turnover intention

✓ Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

✓ Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig / probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 diterima ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.22. diperoleh nilai *sig / probability value* 0,014 < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini :
“Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*“

terbukti

c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

Tahapan yang dilakukan adalah:

✓ Menentukan H_0 dan H_a

Hipotesis (H_0) = Komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

Hipotesis (H_a) = Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap
turnover intention

✓ Menentukan tingkat signifikansi (α)

Tingkat signifikansi pada penelitian ini ditentukan sebesar 0,05.

✓ Kriteria pengujian

- Apabila nilai *sig / probability value* < 0,05, maka H_a diterima dan H_0 diterima ditolak
- Apabila nilai *sig / probability value* > 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima diterima

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.22. diperoleh nilai *sig / probability value* 0,014 < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini : “Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*“ **terbukti**

4.3.7. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

1. Pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan hasilnya dapat dilihat dari nilai *adjusted R square* pada tabel 4.23

Tabel 4.23

Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 ^a	.568	.557	2.294

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pelatihan Kerja
 Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 2.23 diperoleh angka *adjusted R square* sebesar nilai 0.557 atau 55,7%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasi sebesar 55,73% sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dan hasilnya dapat dilihat dari nilai adjusted R square pada tabel 4.24.

Tabel 4.24

Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.698 ^a	.488	.468	1.527

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi , PelatihanKerja, KepuasanKerja

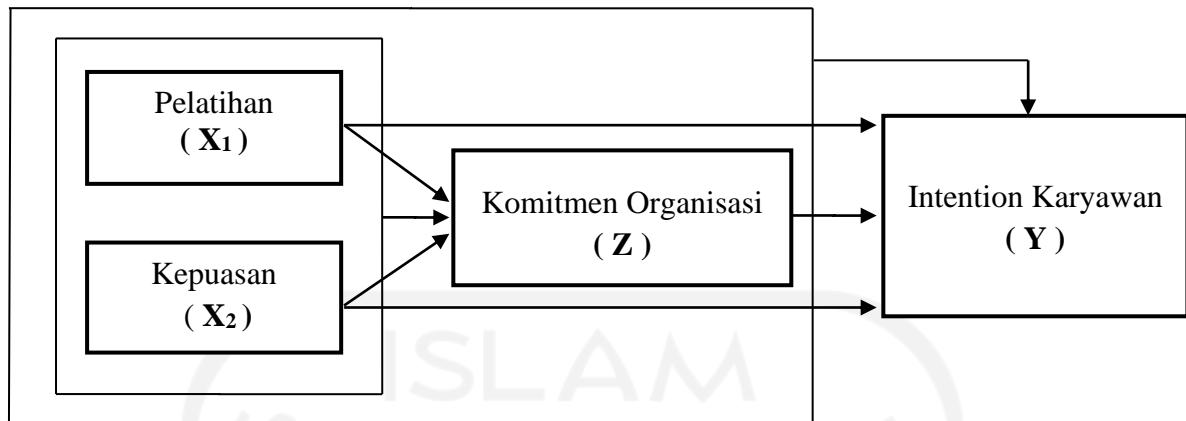
Berdasarkan tabel 4.24. diperoleh angka *adjusted R square* sebesar nilai 0.468 atau 46,8%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbanganpengaruh variabel independen, pelatihan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar 46,8% sedangkan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3.8. Analisis Jalur (*Path Analisis*)

Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur dalam penelitian ini, yaitu analisis pengaruh secara langsung dan analisis secara tidak langsung dijelaskan dalam pola sebagaimana gambar 4.1.

Gambar 4.1

Pola Hubungan Antar Variabel



Terdapat 2 bentuk dalam analisis jalur, yaitu analisis pengaruh secara langsung dan analisis secara tidak langsung.

1. Pengaruh variabel secara langsung, dengan menggunakan hasil hipotesis penelitian.
 - a. Pengaruh variabel pelatihan terhadap komitmen organisasi
 $X1 \rightarrow Z = 0.313$
 - b. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
 $X2 \rightarrow Z = 0.555$
 - c. Pengaruh variabel pelatihan terhadap *turnover intention*
 $X1 \rightarrow Y = -0.135$
 - d. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*
 $X2 \rightarrow Y = -0.165$
 - e. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention*
 $Z \rightarrow Y = -0.191$

2. Pengaruh variabel secara tidak langsung, dengan menggunakan hasil hipotesis penelitian.

a. Pengaruh variabel pelatihan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi

$$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.313 \times (-0,191)) = -0,060$$

b. Pengaruh variabel kepuasan kerja *turnover intention*

$$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.5553 \times (-0,191)) = -0,106$$

Rangkuman perhitungan pengaruh variabel secara langsung dan tidak langsung dari variabel pelatihan (X1), variabel kepuasan kerja (X2), variabel komitmen organisasi (Z) terhadap *turnover intention* (Y) sebagaimana tabel 4.25.

Tabel 4.25
Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Pelatihan (X1) → Komitem Organisasi (Z)	0.313		
Kepuasan Kerja (X2) → Komitmen Organisasi (Z)	0.555		
Pelatihan (X1) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.135		
Kepuasan kerja (X2) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.165		
Komitmen Organisasi (Z) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.191		
Pelatihan (X1) → Komitem Organisasi (Z) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.135	-0.060	- 0.195
Kepuasan Kerja (X2) → Komitmen Organisasi (Z) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.165	-0.106	- 0.271

Pengaruh langsung pelatihan terhadap *turnover intention* karyawan sebesar -0.135 sedangkan pengaruh pelatihan terhadap *turnover intention* karyawan secara tidak langsung sebesar -0.060. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap *turnover intention* lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis “Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi **terbukti**.”

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan sebesar -0.165 sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara tidak langsung sebesar -0.106. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis “Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi **terbukti**.”

4.4. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang disusun pada awal penelitian dengan menggunakan metode Uji F (simultan), Uji t. dan menggunakan Path Analysis. Rangkuman hasil Uji Hipotesis adalah sebagaimana tabel 4.26.

Tabel 4.26

Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	Terbukti
H2	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	Terbukti

H3	Pelatihan dan Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	Terbukti
H4	Pelatihan berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	Terbukti
H5	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	Terbukti
H6	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	Terbukti
H7	Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Karyawan	Terbukti
H8	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasi	Terbukti
H9	Kepuasan kerjaberpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasi	Terbukti

4.5. Pembahasan Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 80 responden karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, dimana jenis kelamin laki laki sebanyak 46 orang dan jenis kelamin perempuan sebanyak 34 orang. Berdasarkan usia, karakteristik responden terbanyak berusia 30 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 51 orang dan berdasarkan pendidikan responden didominasi pendidikan sarjana S1/S2 sebanyak 61 orang atau 76,25% dari jumlah responden. Responden dengan lama bekerja antara 16 tahun sampai 25 tahun dengan jumlah tertinggi sebanyak 37,5% dan masa kerja 5 tahun sampai 15 tahun sebanyak 24 orang atau 30% sedangkan untuk status perkawinan, 64 orang atau 80% status perkawinan adalah kawin.

Persepsi karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta terhadap indikator pelatihan (X1) mempunyai nilai mean 5,23, kepuasan kerja (X2) mempunyai nilai mean 5,24, komitmen organisasi (Z) nilai mean 5,29. Nilai mean dari 3 variabel dependen tersebut dapat disimpulkan sangat tinggi.

4.5.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, pelatihan **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji t. Berdasarkan tabel 4.21, hasil Uji t nilai signifikansi *probability value* sebesar 0,001 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.001 < 0,05$) artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai *unstandardized coefficients* pelatihan terhadap komitmen organisasi sebesar 0.313 artinya variabel independen pelatihan mempunyai sumbangan efektif terhadap komitmen organisasi sebesar 0.313 (31,3%) dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Thana cody (2011) mengatakan bahwa Pelatihan sebagai alat yang sangat penting diterapkannya untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan. Dengan hasil sumbangan efektif sebesar 31,3% maka Pelatihan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan secara efektif.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Mahesweri (2015) mengatakan bahwa, pelatihan di tempat kerja juga mengarah pada integrasi lintas fungsional, menciptakan persepsi karyawan yang positif dan menumbuhkan komitmen para karyawan. Dengan hasil penelitian tersebut hasil dari pelatihan dapat mengarah kepada persepsi karyawan sebesar 31,3% yang otomatis menumbuhkan komitmen para karyawan.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Weaver (2009) mengatakan bahwa, Program pelatihan yang diikuti oleh karyawan akan memberikan kesempatan untuk membentuk komitmen organisasi afektif yang secara natural ketimbang dengan karyawan yang tidak mengikuti program pelatihan tersebut. Dengan pertumbuhan

variabel sebesar 0,313 (31,3%) maka karyawan yang mengikuti program pelatihan akan dengan sendirinya menciptakan komitmen organisasi yang afektif secara natural ketimbang karyawan yang tidak diberi kesempatan untuk melakukan program pelatihan.

4.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, kepuasan kerja **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara parsial yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji t. Berdasarkan tabel 4.21, hasil Uji t nilai signifikansi *probability value* sebesar 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.000 < 0,05$) artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai *unstandardized coefficients* kepuasan terhadap komitmen organisasi sebesar 0.555 artinya variabel independen kepuasan kerja mempunyai sumbangan efektif terhadap komitmen organisasi sebesar 0.555 (55,5%) dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut :

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Vaniki (2009) menjelaskan bahwa adanya hubungan yang sangat signifikan yang berlaku antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut. Dengan hasil penelitian tersebut yang pertumbuhannya sebesar 55,5% maka adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Chad (2005) Kepuasan kerja para karyawan berdampak positif terhadap komitmen para karyawan tersebut. Dengan demikian hasil dari penelitian tersebut adanya dampak sebesar 55,5% ke arah positif antara kepuasan para karyawan terhadap komitmen itu sendiri.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Amein (2004) Hubungan korelasi yang positif antara Kepuasan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja para karyawan terhadap organisasi maka semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi. Maka dengan hasil penelitian makanya adanya hubungan berkorelasi antara kepuasan dengan komitmen organisasi itu sendiri.

4.5.3. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, pelatihan dan kepuasan kerja **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara simultan yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji F Simultan. Berdasarkan tabel 4.19, hasil Uji F nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.000 < 0,05$) artinya pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Farkas (1998) mengatakan bahwa terbentuknya komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi jika organisasi memberikan program pelatihan kepada karyawan agar merasa menciptakan rasa kepuasan tersebut. Dengan hasil penelitian ini, dimana hasil dari variabel Pelatihan terhadap Komitmen organisasi sebesar 0,313 (31,3%) maka program pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi sebesar 0,555 (55,5%).
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Dufay (2011) mengatakan bahwa keberhasilan pelatihan karyawan bagi organisasi tolok ukurnya adalah kepuasan karyawan tersebut dan berakibat kepada terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan hasil penelitian ini maka dikemukakan bahwa program pelatihan

yang diselenggarakan oleh organisasi mencapai tingkat keberhasilan sebesar 0,313 (31,3%) dan hasil dari pelatihan menciptakan variabel kepuasan kerja sebesar 0,555 (55,5%) maka hasil pelatihan tersebut dapat menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Aksrajli (2010) mengatakan, pengaruh pelatihan membuktikan bahwa karyawan bakal berdedikasi tinggi maka terciptanya kepuasan kerja terhadap karyawan yang berujung pada komitmen terhadap organisasi tersebut. Dengan hasil penelitian ini yang dimana program pelatihan yang berlangsung sukses sebesar 0,313 (31,3%) dan kepuasan kerja hasil dari pelatihan ini sebesar 0,555 (55,5%) maka terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi.

4.5.4. Pengaruh Pelatihan terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian ini, pelatihan **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* secara parsial yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji t. Berdasarkan tabel 4.22, hasil Uji t nilai signifikansi *probability value* sebesar 0,045 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.045 < 0,05$) artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai *unstandardized coefficients* kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar -0.135 artinya variabel independen pelatihan mempunyai sumbangan efektif terhadap *turnover intention* sebesar 0.135 (13,5%) dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap *turnover intention*, Namun demikian karena mempunyai nilai negative artinya peningkatan pelaksana pelatihan berbanding terbalik dengan *turnover intention* atau dengan kata lain dengan adanya pelatihan akan menurunkan *turnover intention*. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan Ozbligan (2014) mengatakan bahwa pelatihan merupakan strategi yang patut diperhitungkan untuk sebuah organisasi yang ingin menyeimbangkan *turnover* ditingkat organisasi. Dengan hasil penelitian variabel sebesar 0,555 (55,5%) maka untuk menyeimbangkan *turnover* ditingkat organisasi diperlukanlah program pelatihan sebagai strategi yang jitu untuk dilakukan.
- b. Penelitian yang dilakukan Wood (2005) mengatakan bahwa ketika suatu posisi jabatan mengalami kekosongan, maka pengganti yang mengisi jabatan yang lowong mengalami fase adaptasi dimana mengawali dengan program pelatihan tersebut. Program pelatihan tersebut diperlukan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan menekan kasus *turnover* dalam lingkungan organisasi. Dengan hasil penelitian tersebut maka fase adaptasi dengan menyelenggarakan program pelatihan agar meningkatkan komitmen karyawan dan mengendalikan fenomena *turnover intention* di tingkat organisasi tersebut.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Dokcal (2003) mengatakan bahwa pelatihan membuat karyawan merasa dihargai oleh organisasi. Maka tingkat *turnover* dalam organisasi tersebut bisa diprediksi sebelumnya. Dengan hasil penelitian tersebut maka program pelatihan dibutuhkan untuk bukti organisasi menghargai karyawan agar mengendalikan dan memprediksi fenomena *turnover intention* kedepannya ditingkat organisasi.

4.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian ini, kepuasan kerja **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* secara parsial yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji t. Berdasarkan tabel 4.22, hasil Uji t nilai signifikansi *probability value*

sebesar 0,044 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.045 < 0,05$) artinya kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai *unstandardized coefficients* kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar -0.165 artinya variabel independen kepuasan mempunyai sumbangan efektif terhadap *turnover intention* sebesar 0.165 (16,5%) dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap *turnover intention*, Namun demikian karena mempunyai nilai negative artinya peningkatan pelaksanaan pelatihan berbanding terbalik dengan *turnover intention* atau dengan kata lain adanya pelatihan akan menurunkan *turnover intention*. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Yucel (2012) mengatakan bahwa kepuasan telah menunjukan hubungan yang erat dengan intensitas *turnover* suatu organisasi. Dengan hasil penelitian ini tingkatan variabel *turnover intention* yang mengalami penurunan sebesar 0.165 (16,5%) maka terciptalah hubungan antara peningkatan kepuasan kerja karyawan akan menurunkan *turnover intention*.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Rankleab (2005) mengatakan bahwa faktor dari kepuasan karyawan dapat mempengaruhi terjadinya fenomena *turnover* suatu lingkungan organisasi tersebut. Dengan penelitian ini maka variabel *turnover intention* mengalami penurunan sebesar 0.165 (16,5%) maka karyawan apabila mengalami kepuasan kerja yang meningkat akan menurunkan *turnover intention*.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Memon (2016) mengatakan bahwa faktor dari kepuasan karyawan merupakan indikator yang sering terjadi dari fenomena *turnover intention* karyawan di suatu lingkungan organisasi tersebut. Dengan indikator fenomena *turnover intention* dari hasil penelitian ini yang rendah yaitu 0,165 (16,5%) maka kepuasan kerja tinggi di lingkungan kerja akan menurunkan

turnover intention karyawan.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Khaled (2013) mengatakan bahwa adanya korelasi yang berhubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Dengan penelitian ini dengan tingkatan variabel *turnover* yang rendah sebesar 0,165 (16,5%) maka peningkatan kepuasan kerja akan menurunkan *turnover intention*.

4.5.6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian ini, komitmen organisasi **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* secara parsial yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji t. Berdasarkan tabel 4.22, hasil Uji t nilai signifikansi *probability value* sebesar 0,014 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.045 < 0,05$) artinya komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai *unstandardized coefficients* komitmen organisasi terhadap *turnover intention* sebesar -0.191 artinya variabel independen komitmen organisasi mempunyai sumbangan efektif terhadap *turnover intention* sebesar 0.191 (19,1%) dibandingkan dengan variabel independen lainnya terhadap *turnover intention*, Namun demikian karena mempunyai nilai negative artinya peningkatan pelaksana pelatihan berbanding terbalik dengan *turnover intention* atau dengan kata lain adanya komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Bagraim (2010) mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi dapat secara signifikan untuk mengurangi niat untuk *turnover to leave* para pegawai. Dengan hasil penelitian yang ini dan terbukti dengan variabel *turnover intention* yang rendah sebesar 0.191 (19,1%) maka

meningkatnya komitmen organisasi akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Igbain (1994) mengatakan bahwa komitmen organizational adalah paling cepat prediksi dari fenomena *intention* di lingkungan kerja. Dengan hasil variabel sebesar 0.191 (19,1%) yang *turnover intention* yang berbanding berbalik maka dapat memprediksi peningkatan komitmen organisasi para karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Mayor (1993) mengatakan bahwa variable komitmen organisasi yang paling banyak digunakan sebagai variabel untuk memprediksi perilaku karyawan tersebut untuk terjadinya *turnover intention*. Dengan penelitian ini, variabel dari *turnover intention* mengarah ke negative yaitu sebesar -0,191 (0,191%) maka, bisa memprediksi perilaku karyawan terhadap komitmen organisasi dimana peningkatan komitmen organisasi akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Adjei (2009) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen seseorang terhadap *turnover organisasi* tersebut. Dengan hasil penelitian ini, dimana variabel *turnover intention* yang rendah sebesar 0,191 (1,91%), karakteristik pekerjaan mendukung komitmen organisasi untuk mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

4.5.7. Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian ini, pelatihan dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi **terbukti** berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

secara simultan yang dibuktikan berdasarkan hasil Uji F Simultan. Berdasarkan tabel 4.20, hasil Uji F nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ($0.000 < 0,05$) artinya pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Alahsan (2011) menyatakan bahwa karyawan yang sadar akan pentingnya program pelatihan didasarkan dari kebutuhannya maka program pelatihan sangat membantu bagi karyawan untuk menciptakan kepuasan tersebut dan karyawan merasa nyaman di lingkungan kerja sehingga keinginan untuk keluar dari organisasi akan berkurang. Program pelatihan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap tingkat *turnover intention* karyawan sebesar -0.135 (13,5%) dan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar -0.060 (-6,0%) sehingga pelatihan mempunyai pengaruh total terhadap *turnover intention* sebesar -0.195 (-19,5%), namun nilai tersebut bersifat absolut dan nilai negative artinya mempunyai berhubungan berbanding terbalik sehingga fenomena karyawan untuk keluar akan berkurang.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Bowling (2008) menyatakan bahwa pelatihan telah dianggap memainkan peran kunci dalam karier karyawan. Kepuasan mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Maka pimpinan organisasi dapat mengatur dan mengendalikan *turnover intention* dalam suatu organisasi dengan memprediksi kepuasan karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan jika variabel pelatihan dapat mengendalikan secara langsung sebesar -0,135 (-13,5%) dan melalui variabel tersebut melalui komitmen sebesar -0.060% (-6,0%) maka dengan nilai negative menunjukkan adanya korelasi yang terbalik.

c. Penelitian yang dilakukan oleh Suad dan Choi (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan menyediakan pelatihan bagi karyawan adalah fungsi kunci dari mengendalikan *turnover intention* suatu organisasi. Hal ini dengan penemuan hasil dari penelitian tersebut dimana variabel kepuasan kerja secara langsung terhadap *turnover intention* sebesar -0,165 (-16,5%) dan pengaruh secara tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar -0,106 (10,6%) sehingga total pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini sebesar -0,217 (-21,7%). Dengan penemuan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja bisa mengendalikan fenomena *turnover intention* tersebut.

4.5.8. Pengaruh Tidak langsung Pelatihan terhadap *turnover intention* melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi lebih kecil dengan nilai -0.106 (nilai absolut dan nilai negative artinya berbanding terbalik) dari pengaruh langsung pelatihan terhadap *turnover intention* dengan nilai -0.165 (nilai absolut dan nilai negative artinya berbanding terbalik) sehingga, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi lebih besar dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

a. Penelitian yang dilakukan oleh Zheo (2015) menyatakan bahwa meningkatnya kinerja karyawan melalui pelatihan dapat menyebabkan komitmen dan identitas karyawan terhadap suatu organisasi yang mempengaruhi *turnover*. Dengan hasil penelitian ini yang menunjukan variabel pelatihan terhadap *turnover intention*

sebesar -0,135 (13,5%) dan yang tidak secara langsung melalui variabel komitmen organisasi sebesar -0.060 (-6,0%) maka meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi seperti keberhasilan program pelatihan tersebut, meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi yang bermuara pada penurunan laju pergerakan *turnover intention* tersebut

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Newman (2011) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang kuat antara rekan kerja untuk mempengaruhi untuk masuk atau keluarnya karyawan dari organisasi (*turnover*). Maka dibutuhkan pelatihan untuk menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan hasil dari penelitian ini, variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang langsung sebesar -0,135 (-13,5%) dan juga variabel tidak langsungnya melalui komitmen organisasi sebesar -0,060 (-6,0%). Penelitian ini menunjukan hasil korelasi yang negative (berbanding terbalik) terhadap *turnover intention*, maka adanya hubungan yang kuat dimana pelatihan diperlukan untuk menciptakan hubungan komitmen organisasi antar karyawan yang harmonis untuk mempengaruhi hal-hal yang bersifat positif (bertahan).
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Yucel (2013) menyatakan bahwa pelatihan kerja mempengaruhi hasil dari karyawan seperti komitmen dan mempengaruhi *turnover*. Dengan hasil penelitian ini menunjukkan dimana variabel pelatihan mempunyai pengaruh langsung sebesar -0,135 (-13,5%) dan variabel pelatihan mempunyai pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar -0.060 (-6,0%) dengan hasil yang negative yang menunjukan hubungan korelasi terbanding terbalik, maka pelatihan sangat mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi dan juga pada akhirnya berpengaruh juga terhadap *turnover intention*.

4.5.9. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention* melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil dari penelitian ini diketahui bahwa pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi lebih kecil dengan nilai -0.106 (nilai absolut dan nilai negative artinya berbanding terbalik) dari pada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan nilai -0.165 (nilai absolut dan nilai negative artinya berbanding terbalik). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil dari penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Saed (2014) mengatakan bahwa pergerakan *turnover* di lingkungan kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. Dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung sebesar -0,165 (-16,5%) dan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar -0.106 (-10,6%) maka pergerakan *turnover* mengarah kearah negative yaitu adanya hubungan korelasi yang terbalik sehingga kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung terhadap *turnover intention* maupun mempengaruhi tidak langsung melalui komitmen organisasi.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Dogydu (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional para karyawan mempengaruhi kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Dengan hasil penelitian ini, menemukan bahwa komitmen organisasi adalah perantara korelasi terbalik yang hubungannya tidak langsung bagi variabel antara kepuasan kerja sebesar -0,165 (-16,5%) bagi pengaruhnya terhadap

pengerakan *turnover intention* tersebut

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Mayor (1993) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkontribusi secara independen untuk memprediksi intensitas *turnover*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* sebesar -0,165 (16,5%) dan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar -0.106 (-10,6%). Hasil penelitian menunjukkan korelasi terbalik, maka kepuasan kerja berkontribusi untuk memprediksi intensitas didalam fenomena *turnover*.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Waldan (2011) menyatakan bahwa fenomena *turnover* dalam lingkungan kerja organisasi akan terjadi apabila dua kombinasi dari kepuasan dan komitmen yang ada dari masing-masing individu dalam suatu organisasi tersebut. Ketika variabel tidak langsung kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebesar -0.165 (-16,5%) maka hasil hubungan korelasi yang terbalik tersebut akan menjadi kombinasi yang menciptakan fenomena *turnover* tersebut.

BAB V

PENUTUP

1.1. Kesimpulan

Beardasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta, dapat diambil kesimpulan :

1. Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
3. Pelatihan dan kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
4. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
7. Pelatihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta.
8. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui Komitmen Organisasi pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta
9. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui Komitmen Organisasi pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta

1.2. Saran

1. Dalam penelitian ini variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun terhadap *turnover intention*, sehingga Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta hendaknya melakukan program pelatihan yang terarah yang mampu meningkatkan kompetensi karyawannya. Peningkatan kualitas pendidikan yang berkesinambungan mampu meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan dan menurunkan tingkat *turnover intention*.
2. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta untuk tetap menjaga kenyamanan ruang kerja dan fasilitasnya, memberikan reward yang menarik dan memberikan harapan masa depan yang lebih baik kepada karyawannya, karena variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun penurunan *turnover intention* karyawan
3. Komitmen organisasi oleh karyawan harus menjadikan perhatian manajemen Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta, karena variabel ini mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* maupun sebagai mediator variabel pelatihan dan variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Dalam penelitian ini variabel pelatihan dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menuntut Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Yogyakarta dapat untuk melakukan program pelatihan yang terarah, fasilitas kantor yang nyaman dan kebijakan reward yang baik untuk menciptakan keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Daftar Pusaka

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Jakarta : Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- Alwi, S, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bohlander, George. & Snell, Scott. 2013. *Human Resource. Management*. 16th ed. Manson, OH : South Western - Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu SP. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Askara
- Mangkunegara, A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Fitria, N. 2011. Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada perawat RS. X di Surabaya. *New Jurnal Manajemen*. Vol. 42 (1).
- Dumas, A. & Hanchane. 2010. How does job-training increase firm performance? The case of Morocco. LEST, Universite de la Me Diterrane e, Marseille, France. *International Journal*. Vol. 31 (5) 585-602.
- Umamaheswari, S. & Krishnan, J. 2016. Work Force Retention: Role of Work Environment, Organization Commitment, Supervisor Support and Training & Development in Ceramic Sanitary Ware Industries in India. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol. 9 (3).

- Tarigan V. & Wahyu D. 2015. Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *New Jurnal Manajemen*. Vol 5 (2).
- Tansel, A., Kizil, C., Ibrahim, Z. 2013. Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Academicians Employed in Turkey. *Emerging Markets Journal*. Vol 3 (2).
- Shafique, I., Masood, N., Bashir, K., 2018. The Nexus Of Ethical Leadership, Job Performance, And Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal Of Business Ethics*. Vol 16 (1).
- Ali, M., Salleh, R., Rosli. N. 2017. The Relationship Between Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, And Turnover Intention. *Journal of Organizational Effectiveness*. Vol 4 (3).
- Sawitri, D. & Suwanti, E. 2016. The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizen Behaviour (OCB) On Employees Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*. Vol 9 (2).
- Bashir, N. & Sang Long, C. 2015. The Relationship Between Training And Organizational Commitment Among Academicians In Malaysia. *Journal of Management Development*. Vol 34 (10).
- Kartika, D. & Gede, R. 2017. Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol 6 (10).

LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Intention to leave Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir, dengan hormat di sela-sela kesibukan anda, kami memohon dengan hormat kesediaan anda dapat mengisi kuesioner yang ada, saya mengucapkan terima kasih.

DAFTAR KUESIONER:

Mohon untuk memberikan tanda ceklis (v) pada setiap pertanyaan yang anda pilih.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

ATS : Agak Tidak Setuju

AS : Agak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

NO	PERTANYAAN	JAWABAN					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
A	Kepuasan Kerja						
1	Apakah hasil kerja yang saya lakukan sesuai dengan espektasi saya?						
2	Apakah hasil kerja yang saya lakukan sudah memberikan kebahagiaan?						

3	Apakah pekerjaan ini menyebabkan tekanan yang mempengaruhi aktivitas dalam sehari-hari?						
4	Apakah pekerjaan yang dilakukan menambah produktivitas kerja selanjutnya?						
5	Apakah kepuasan dalam berkerja saat ini mempengaruhi keinginan untuk mengajukan resign dari perusahaan?						
6	Apakah kepuasan dalam bekerja yang saya geluti menambah loyalitas terhadap perusahaan?						
7	Apakah pekerjaan yang saya lakukan dapat menemukan potensi diri saya?						
B	Faktor Pelatihan						
1	Apakah hasil pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sudah memenuhi eskpektasi yang sesuai?						
2	Apakah pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sangat membantu untuk menambah produktivitas dalam bekerja?						
3	Apakah pelatihan dari perusahaan yang selama ini diberikan oleh perusahaan sangat berkesan untuk diingat?						
4	Apakah dampak dari pelatihan yang diberikan oleh perusahaan menyebabkan tekanan dan mempengaruhi kehidupan sehari-hari?						
5	Apakah dampak dari pelatihan yang diberikan oleh perusahaan menambahkan motivasi yang						

	menyebabkan semangat dalam bekerja?						
6	Apakah pelatihan yang dilakukan menambah kesetiaan pada perusahaan?						
7	Apakah para mentor pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan sesuai dengan eskpektasi?						
C	Dalam Lingkungan Kerja						
1	Apakah dampak dari lingkungan kerja yang kondusif sudah memenuhi ekspektasi yang sesuai?						
2	Apakah tempat yang nyaman bisa mempengaruhi produktivitas dalam bertugas?						
3	Apakah kekompakan dalam lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas dalam bertugas?						
4	Apakah komunikasi dalam teamwork mempengaruhi kekompakan dalam lingkungan kerja tersebut?						
5	Apakah teamwork saat ini mempermudah dalam produktivitas selama ini?						
6	Apakah hasil pekerjaan saya diakui oleh lingkungan kerja?						

Tabulasi kuesioner

No	Kepuasan Kerja (X)								Faktor Pelatihan (Y)								Dalam Lingkungan Kerja (Z)							
	1	2	3	4	5	6	7	Total	1	2	3	4	5	6	7	Total	1	2	3	4	5	6	Total	
1	6	5	6	5	5	6	5	38	5	5	5	5	5	5	5	35	6	4	6	6	5	4	31	
2	6	5	6	5	5	5	5	37	5	5	6	6	5	5	5	37	6	5	6	6	5	5	33	
3	5	5	5	6	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	35	6	6	6	4	5	5	32	
4	6	5	5	6	5	5	5	37	5	5	5	6	5	5	5	36	6	6	6	6	4	6	34	
5	5	5	5	6	6	6	6	39	6	5	5	5	5	5	5	36	6	6	6	6	5	6	35	
6	5	5	5	5	6	6	6	38	5	5	6	6	5	5	5	37	6	4	6	6	4	5	31	
7	6	6	5	5	6	6	6	40	5	5	6	6	5	5	5	37	6	6	6	6	6	5	35	
8	6	5	5	5	6	6	6	39	5	5	5	5	6	6	6	38	6	6	6	4	6	5	33	
9	6	5	5	5	6	6	6	39	5	5	5	5	6	4	6	36	6	4	6	6	5	5	32	
10	6	5	6	5	5	5	5	37	5	5	5	5	6	6	6	38	6	5	6	6	5	5	33	
11	5	5	5	5	5	6	5	36	6	6	6	6	6	6	6	42	6	5	6	6	5	5	33	
12	6	5	5	5	6	5	5	37	5	5	5	5	6	4	6	36	6	5	6	6	5	5	33	
13	6	6	6	5	5	5	5	38	5	5	6	6	6	5	6	39	6	5	5	5	6	5	32	
14	5	5	5	5	5	5	4	34	5	5	6	6	6	5	6	39	5	5	5	5	5	6	31	
15	5	6	5	5	5	5	5	36	5	5	5	5	6	5	6	37	5	5	5	5	5	5	30	
16	6	5	5	5	5	5	5	36	5	5	5	5	6	5	5	36	6	6	6	6	5	5	34	
17	6	5	5	6	5	6	5	38	6	6	6	6	5	5	5	39	6	6	6	6	6	6	36	
18	6	5	5	4	6	6	6	38	6	6	6	6	5	5	5	39	6	6	6	6	6	6	36	
19	6	6	6	5	6	6	6	41	6	6	6	6	5	5	5	39	6	5	5	6	6	5	33	
20	6	5	6	5	6	6	6	40	5	5	5	5	5	5	6	36	5	5	6	5	5	5	31	
21	6	6	6	5	6	6	6	41	5	5	5	6	6	6	5	38	6	6	6	6	6	6	36	
22	6	6	6	5	5	5	5	38	5	5	5	6	5	6	5	37	6	6	6	6	5	4	33	
23	6	6	6	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	6	6	37	5	5	5	5	5	5	30	
24	6	6	6	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	35	6	6	6	6	5	5	34	
25	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	6	5	36	6	6	6	6	6	5	35	
26	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	
27	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	5	5	6	5	30	
28	6	5	5	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	6	5	31	
29	4	5	5	6	5	5	5	35	5	5	5	5	6	5	5	36	5	5	5	5	6	5	31	
30	5	5	5	5	6	5	5	36	5	5	5	5	6	4	6	36	5	5	5	5	6	5	31	
31	5	5	5	6	5	6	5	37	5	5	5	6	6	5	6	38	5	5	5	5	5	5	30	
32	5	4	5	6	5	5	5	35	5	5	5	5	6	6	6	38	5	5	5	5	5	5	30	

33	5	5	5	5	5	4	4	33	5	5	5	5	6	6	6	38	5	5	5	5	5	6	31
34	5	5	5	6	5	5	5	36	5	5	5	5	6	6	6	38	5	5	5	5	5	5	30
35	5	4	5	6	5	5	4	34	5	5	5	5	6	4	6	36	5	5	5	5	5	6	31
36	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	6	6	6	38	6	6	6	6	5	5	34
37	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	6	6	6	38	6	6	6	6	6	5	35
38	5	5	5	5	5	6	5	36	5	5	5	5	6	4	6	36	5	5	5	5	5	5	30
39	5	5	5	6	6	6	5	38	5	5	5	5	6	5	6	37	5	5	5	5	5	6	31
40	6	5	5	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	4	5	5	6	29
41	5	5	5	5	5	5	5	35	5	6	6	5	5	5	5	37	5	5	5	5	5	5	30
42	6	6	5	4	5	5	4	35	5	5	5	5	6	5	5	36	5	5	5	4	5	5	29
43	6	6	6	5	5	5	5	38	5	5	5	6	5	5	6	37	5	5	5	5	5	5	30
44	6	5	5	5	4	5	5	35	5	5	6	6	5	5	5	37	5	4	4	4	5	6	28
45	4	5	5	5	5	5	6	35	4	6	6	6	5	5	5	37	5	5	5	5	6	5	31
46	5	5	5	4	4	5	5	33	6	6	6	6	6	6	6	42	4	5	5	4	6	6	30
47	5	4	5	5	6	5	5	35	5	5	5	5	6	5	6	37	5	5	5	5	5	6	31
48	5	6	5	5	5	5	5	36	5	5	5	6	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	30
49	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	6	6	6	5	6	39	4	4	5	5	6	5	29
50	4	5	5	4	5	6	5	34	5	6	6	6	5	5	5	38	5	5	5	5	6	6	32
51	6	5	5	5	5	5	5	36	5	5	6	6	5	5	5	37	5	4	5	5	6	6	31
52	6	5	5	5	5	6	6	38	4	5	5	5	6	5	5	35	5	5	5	5	6	6	32
53	6	6	6	6	6	6	6	42	5	6	6	5	5	5	5	37	5	5	6	5	5	5	31
54	6	5	5	5	6	5	5	37	5	5	4	5	5	6	6	36	4	6	6	5	6	5	32
55	6	6	6	6	6	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	6	6	5	6	5	33
56	4	5	4	5	4	4	5	31	5	5	5	5	5	6	6	37	4	5	5	5	5	5	29
57	6	6	6	6	6	5	5	40	5	5	5	6	6	5	4	36	6	5	5	6	6	5	33
58	6	6	6	6	6	5	4	39	5	5	5	5	5	6	6	37	6	5	5	6	5	5	32
59	6	6	6	6	6	5	5	40	5	5	5	5	5	6	6	37	5	5	5	6	6	5	32
60	4	5	5	4	4	4	4	30	6	5	5	5	5	6	6	38	5	5	5	5	6	4	30
61	6	5	5	5	6	5	5	37	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	6	31
62	5	5	5	5	5	6	6	37	5	5	6	5	6	5	5	37	5	5	5	5	6	5	31
63	5	5	5	5	5	5	6	36	6	6	5	5	6	5	5	38	6	5	5	6	5	5	32
64	5	5	5	5	5	6	6	37	5	5	5	5	5	5	5	35	5	6	5	5	5	5	31
65	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	6	31
66	6	5	5	5	6	5	5	37	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30
67	6	6	5	5	5	5	5	37	5	5	5	4	5	5	5	34	6	6	6	6	6	6	36
68	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	35	6	6	6	6	6	6	36
69	6	6	5	5	6	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	35	6	6	6	6	6	6	36
70	6	6	6	6	5	5	6	40	5	5	6	5	4	6	6	37	6	6	6	6	6	4	34
71	6	6	5	6	5	6	5	39	5	5	6	5	6	6	6	39	6	6	6	6	6	5	35
72	6	6	5	6	6	5	5	39	5	5	5	5	6	6	6	38	6	6	5	5	6	5	33
73	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	5	5	5	5	5	34	6	6	5	5	5	5	32

74	5	6	5	6	5	5	5	37	5	5	5	4	5	5	5	34	6	6	5	5	6	5	33
75	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	4	5	5	29
76	5	5	5	5	5	5	5	35	5	6	5	5	5	5	5	36	5	5	4	4	5	5	28
77	5	6	5	5	5	5	4	35	6	5	5	6	5	5	5	37	6	4	5	5	5	5	30
78	6	5	5	5	5	5	6	37	5	5	5	5	5	5	5	35	4	6	4	5	4	5	28
79	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	6	5	29
80	5	5	5	5	5	6	5	36	5	6	6	6	5	5	5	38	5	5	5	5	5	5	30



SURAT KETERANGAN SKRIPSI

Model 54



PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.

KANTOR WILAYAH

Jalan Cik Ditiro No.3 Yogyakarta 55223

Telepon (0274) 520270, 561403

Facsimile: (0274) 514166, 584883

SURAT KETERANGAN

No. 85 /RO-JOG/RHC/09/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

- Nama : **Kanz Anjasmara Pradana**
- NIM : 14311408
- Konsentrasi : Ekonomi dan Bisnis (Jurusan Manajemen)
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Pernah melaksanakan penelitian di Kantor Wilayah BRI Yogyakarta mulai dari tanggal **06 - 10 September 2021** dengan judul "**Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja Terhadap Intention to Leave Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**"

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 30 September 2021

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.
REGIONAL OFFICE YOGYAKARTA

Muh. Eka Syahputra
Department Head