

**PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KEPUASAN
KERJA, KOMITMEN KARYAWAN DAN NIAT BERPINDAH**

Aditya Chandra Maulana
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Muhammad Cholil
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of career development to job satisfaction; the effect of salary to job satisfaction; the effect on turn over intentions salary; the effect on employee commitment job stability; the effect of job satisfaction on employee commitment; the effect of job satisfaction on turn over intentions; as well as the influence of employee commitment to turn over intentions. Samples were employees of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Main Branch Office Surakarta that as many as 105 respondents. The method used for sampling are using non-probability sampling technique that is proportionate random sampling. Mean while analytical methods used are Structural Equation Model (SEM).

Results for hypothesis testing indicates that career development significant positive effect on job satisfaction; Salari significant positive effect on job satisfaction; Salaries no significant effect on turn over intentions; job stability significant positive effect on employee commitment; job satisfaction significant positive effect on employee commitment; job satisfaction no significant effect on turn over intentions; and employee commitment significant negative effect on turn over intentions.

Keywords: career development; salary; job stability; job satisfaction; job stability; dan turnover intentions

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja; pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja; pengaruh gaji terhadap niat berpindah; pengaruh stabilitas pekerjaan terhadap komitmen karyawan; pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan karyawan; pengaruh komitmen karyawan terhadap niat berpindah; serta pengaruh komitmen karyawan terhadap niat berpindah. Sampel penelitian adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Surakarta yakni

sebanyak 105 responden. Adapun metode yang digunakan untuk pengambilan sampel ini adalah menggunakan teknik *non probability sampling*. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*.

Hasil terhadap pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; gaji tidak berpengaruh terhadap niat berpindah; stabilitas pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan; kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap niat berpindah; dan komitmen karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah.

Kata kunci: pengembangan karir; gaji; stabilitas pekerjaan; kepuasan kerja; komitmen karyawan; niat berpindah

Krisis ekonomi yang terjadi akhir-akhir ini membawa dampak sangat besar pada dunia bisnis Indonesia. Maraknya krisis pemutusan hubungan kerja baik secara sukarela atau sepihak menunjukkan bahwa SDM (sumber daya manusia) masih dianggap sebagai salah satu faktor produksi dan bukan sebagai aset perusahaan yang berarti mitra kerja perusahaan. Setiap organisasi perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk dapat menghasilkan produk baik barang/jasa yang bisa dipasarkan. Dalam hal ini pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologis dan sistem (Simamora, 2006).

Karena sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas sehingga perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih

banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup perusahaan. Masih banyak perusahaan yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang paling penting, karena SDM yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja (Ellitan, 2002)

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Witasari, 2009).

Dalam memasuki pertambahan usianya yang ke-69 tahun, Bank Negara Indonesia telah berkembang menjadi bank yang kokoh dengan pertumbuhan keuangan berkelanjutan dan siap bersaing di industri perbankan yang semakin kompetitif. Bertambahnya bank-bank baru memberikan dampak yang nyata berupa persaingan yang semakin tajam antar bank dalam menarik simpati masyarakat

yaitu dengan memberikan pelayanan jasa dengan kebutuhan yang beranekaragam sesuai dengan harapan nasabah.

Salah satu aset BNI yang sangat penting yaitu sumber daya manusia yang berjumlah 26.100 orang membutuhkan human *resource management* atau manajemen sumberdaya manusia yang baik. Peneliti memilih PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Surakarta sebagai tempat penelitian dengan alasan tingkat niat berpindah yang terjadi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Surakarta dapat mengindikasikan seberapa besar tingkat niat berpindah yang dimiliki karyawan. Data niat berpindah karyawan yang pindah di BNI KCU Surakarta menunjukkan karyawan cenderung mencari peluang pekerjaan yang lain di perusahaan luar.

Dari tahun 2012 sampai dengan 2015 terdapat 10 pegawai yang *resign*, diduga karena praktek manajemen sumber daya manusia yang perlu dibenahi. Adanya niat berpindah pada karyawan merupakan masalah yang serius bagi perusahaan karena berdampak negatif bagi kemajuan kinerja dan produktivitas perusahaan. Kurangnya kesempatan promosi, pekerjaan yang kurang menantang, kondisi kerja yang tidak sesuai dengan karyawan, gaji, dan keterlibatan karyawan yang rendah menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan sehingga karyawan menganggap bahwa dirinya tidak terlalu penting bagi perusahaan dan pada akhirnya karyawan berniat untuk berpindah (Moblely, 1977; Faslah, 2007; Novliadi, 2007; Andini, 2007; Witasari, 2009; Ali, 2010;). Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap niat berpindah karyawan serta untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap niat berpindah karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Keinginan Berpindah

Putaran karyawan (keinginan berpindah/ keinginan pindah kerja) merupakan tingkat perpindahan melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Putaran karyawan menyita perhatian manajemen perusahaan karena mengganggu aktivitas usaha, menimbulkan masalah moral kerja para karyawan yang tinggal, dan melambungkan berbagai biaya rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, serta biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora, 2006: 152).

Dua variabel paling signifikan yang berkaitan dengan putaran karyawan adalah ketidakpuasan kerja serta kondisi ekonomi. Ketidakpuasan juga memicu ketidakhadiran yang berlebihan, biaya kemerosotan produksi, biaya keluhan pelanggan, dan perusakan produk secara sengaja, serta pencurian di dalam perusahaan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan putaran karyawan akan semakin nyata sewaktu tingkat pengangguran rendah dari pada saat tingkat pengangguran tinggi. Semakin rendah kepuasan kerja mereka, maka akan kian besar kemungkinan mereka akan meninggalkan posisi kerja mereka saat ini. Hal sebaliknya, ketika tingkat pengangguran tinggi, maka karyawan menyadari bahwa mereka akan sulit mendapatkan pekerjaan lain, sehingga karyawan akan cenderung tetap bertahan dipekerjaannya saat ini meskipun mereka tidak puas (Simamora, 2006: 152).

Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah suatu langkah-langkah tertentu yang dilakukan untuk mencapai rencana karir yang telah ditetapkan (Siagian, 2006: 215).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2008: 290). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2003: 123).

Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi (Sutjipto dalam Sutrisno, 2009: 192). Ruky (dalam Sutrisno, 2009: 192) mengemukakan, bahwa kemajuan karier sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karier sebenarnya merupakan tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karier harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu pengembangan kariernya. Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatik. Bahwa seorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pegawai sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi tersebut (Sutrisno, 2009: 194).

Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja

Hodgart, (1994) mengemukakan bahwa, para pengusaha lebih dekat

berusaha untuk memahami kebutuhan karyawan mereka, mampu lebih baik mempertahankan tingkat motivasi dan kepuasan di seluruh bentuk perusahaan secara keseluruhan (Chen, Chang, dan Yeh, 2004). Sarrazin et al. (2002) juga menunjukkan bahwa ketika iklim motivasi yang ada dalam perusahaan tidak sesuai dengan kecenderungan individu, konflik bisa terjadi. Artinya, jika kesenjangan antara karir kebutuhan dari R & D personil dan program pengembangan karir yang tersedia menjadi berlebihan, kebutuhan batin mereka tidak akan terpenuhi, dan dengan demikian, sesuai dengan teori proses motivasi, kebutuhan-kebutuhan akan kepuasan kemudian menghasilkan kegelisahan dan stres di antara para pekerja, akhirnya berdampak pada kepuasan kerja (Robbins, 2003). Jika kesenjangan ini dapat dikontrol, kita dapat lebih berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja dapat cukup diprediksi, karena organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja melalui penyediaan program pengembangan karir yang tepat mampu memuaskan kebutuhan karir karyawan terpenuhi (Chen, Chang, dan Yeh, 2004). Berdasarkan pendapat di atas maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1. Diduga pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Gaji

Menurut Rivai (2005: 379), gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan, atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap

serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk (Hasibuan, 2005: 118).

Hubungan Gaji dengan Kepuasan Kerja dan Keinginan Pindah kerja

Kepuasan kerja dan komitmen karyawan telah diteliti untuk waktu yang sangat lama dalam literatur perilaku organisasi (Freund, 2005; Spector, 1997). Kita berhipotesis bahwa dua pekerjaan yang berhubungan dengan hasil dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan memediasi efek *high performance work practices* terhadap niat pindah kerja. Yang pertama hasil, kepuasan kerja, didefinisikan sebagai bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbeda aspek dari pekerjaan mereka (Spector, 1997). Hasil kedua, komitmen karyawan, dikonseptualisasikan sebagai identifikasi dengan, keterlibatan dan ikatan emosional dengan organisasi (Allen dan Meyer, 2003). Mobley (1977) menunjukkan kepuasan yang merupakan prekursor penting dari perilaku niat.

Perlu dicatat bahwa pekerjaan kita terletak dalam kerangka suatu daerah penelitian yang berfokus pada persepsi individu yang bersumber dari serangkaian praktek. kontrak psikologis dan persepsi terkait karena itu mungkin paling tepat dilihat sebagai Mekanisme menghubungkan antara praktik HR dan sikap individu dan perilaku (Wright et al., 2002). Hubungan antara kepuasan kerja dan turnover telah lama didirikan (Spector, 1997). Bila tingkat kepuasan kerja rendah, pekerja akan mengembangkan perilaku niat untuk berhenti. Banyak praktek-praktek SDM telah digunakan kepuasan kerja, di antaranya remunerasi strategi (Hackman dan Oldham, 1980; Salancik dan Pfeffer, 1978; Wallace, 1995; Bloom dan Milkovich, 1999). Berdasarkan pendapat di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2. Diduga gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3. Diduga gaji berpengaruh negatif terhadap keinginan pindah kerja.

Stabilitas Pekerjaan

Sebagian besar literatur terpisah telah muncul pada stabilitas pekerjaan dan faktor-faktor penentu tersebut, pengayaan dan penentu stabilitas pekerjaan, dan interaksi antara pasar tenaga kerja dan status outcome pekerjaan. Secara eksklusif pengayaan pekerjaan dan stabilitas pekerjaan menjadi pengukur dari tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Luna-Arocas and Camp, 2008).

Fokus pada lebih mendalam pada dua hubungan antara stabilitas pekerjaan dan hubungan kerja lainnya dengan awal karir pada efek pekerjaan. Fakta-fakta tentang stabilitas pekerjaan mengungkapkan pola pergantian pekerja serta jangka panjang, hubungan pekerja dengan pimpinan (Bernhardt *et al.* 1998). Dalam ekonomi yang berjalan cepat saat ini, stabilitas pekerjaan hampir tidak lazim seperti dulu, dengan perampingan perusahaan, outsourcing, dan perpindahan ke negara lain untuk mencari tenaga kerja murah.

Hubungan Stabilitas Pekerjaan dengan Komitmen

Komitmen organisasi mengacu pada identifikasi dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan kepentingan yang tersisa dengan organisasi (Mowday et al, 1979). Komitmen karyawan terhadap organisasi akan secara signifikan berkaitan dengan persepsi mereka terhadap komitmen atasan untuk mereka (dianggap dukungan organisasi) karena mereka membalas persepsi tindakan organisasi dalam sikap mereka sendiri dan perilaku (Shore dan Tetrick, 1991). HPWP merupakan prekursor positif dari dukungan organisasi

dirasakan (Allen et al, 2003.). Beberapa studi telah menunjukkan hubungan positif antara komitmen karyawan dan strategi pengayaan pekerjaan (Pfeffer, 1994), dan stabilitas pekerjaan (Bloom dan Milkovich, 1999). Berdasarkan literatur tersebut maka diusulkan hipotesis:

H4. Diduga stabilitas pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

Kepuasan Kerja

Wexley & Yukl (1977 dalam As'ad, 2004: 104) yang disebut kepuasan kerja ialah "*is the way an employee feels about his her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaannya". Ada yang memberi batasan sebagai "*positive emotional state*".

Menurut Handoko (2001: 193) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan yang dilakukannya. Tiffin (1958 dalam As'ad, 2004: 104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kemudian Blum (1956 dalam As'ad, 2004: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual dari luar kerja.

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan yang baik. karyawan yang lebih suka kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen dan Keinginan Pindah

Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi niat berpindah karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Murphy dan Gorchels, 1996). Rita dan Kirschenbaum, (1999), perusahaan bisnis yang tidak menawarkan program pengembangan karir yang menarik bisa kehilangan pekerja dan beralih ke pesaing yang menawarkan kesempatan kerja (Chen, Chang, dan Yeh, 2004). Berdasarkan diskusi ini, kita dapat mengusulkan hipotesis berikut:

H5. Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

H6. Diduga kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat berpindah.

Komitmen Karyawan

Menurut Buchanan (2003) dalam Vandenberg dan Lance (2004: 153) mengatakan bahwa komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Pekerja yang komit dengan organisasinya, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan Mowday *et al* (2004: 105) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi. sementara Lum *et*

al (2004: 117) menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara komitmen dan perilaku pekerja.

Komitmen organisasi menurut Gibson *et al* (2004: 115) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Mowday *et al* (2004) yang dikutip dalam Swailes (2004: 187) mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu organisasi. Atau dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas seorang pekerja pada suatu organisasi dan hal itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan.

Steer dan Porter (2003: 160) berpendapat bahwa suatu bentuk keterkaitan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi yang bersangkutan. Mowday (2004: 79) mendefinisikan komitmen kerja merupakan kekuatan relatif dan identifikasi individu sangat memikirkan pekerjaannya, sebab pekerjaan memberikan kepuasan hidup dan memberikan suatu bagi individu. Lebih lanjut Mowday (2004) menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan prediktor *turnover* yang cukup *reliable*. Pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi ke arah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Hubungan Komitmen Karyawan dengan Niat Berpindah Kerja (berhenti)

Sebagian besar model keuntungan telah mengusulkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memediasi hubungan dengan tingkat retensi staf (Hom dan Griffeth, 1995). Komitmen afektif atau keterlibatan dengan organisasi merupakan pendahuluan penting dalam model turnover (Tett dan Meyer, 1993; Whitner, 2001). Dengan cara yang sama, keinginan berpindah adalah prekursor positif yang jelas dari turnover intentions/ keinginan pindah kerja (Allen et al, 2003.).

H7. Diduga komitmen karyawan berpengaruh negatif terhadap niat berpindah.

Penelitian yang Relevan

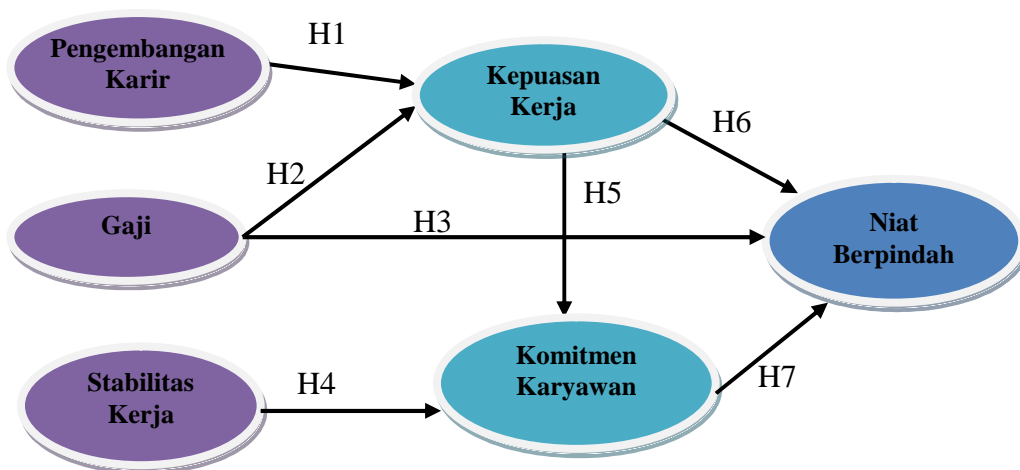
Hasil penelitian Luna-Arocas dan Camps tahun 2008 terhadap 198 pekerja yang bekerja kota-kota dalam propinsi Valencia-Spanyol. Adapun hasil diperoleh bahwa *gaji* (pada level signifikansi 0,01), dan *job enrichment* (pada level signifikansi 0,001) berpengaruh signifikan meningkatkan *job satisfaction*; *job satisfaction* (pada level signifikansi 0,001), *job enrichment* (pada level signifikansi 0,05), dan *job stability* (pada level signifikansi 0,001) berpengaruh signifikan meningkatkan *employee commitment*; dan *employee commitment* (pada level signifikansi 0,001) berpengaruh signifikan menurunkan *turnover intentions*.

Chen *et al* (2010) meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intentions* melalui kepercayaan, kepuasan dan komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh gender/jenis kelamin. Tingkat pendidikan memiliki dampak pada bawahan kepuasan kerja bagi kepemimpinan transformasional dan hubungan kepemimpinan transaksional. Selain itu, tingkat sarjana dan pascasarjana pendidikan mempengaruhi hubungan kepercayaan dengan kepuasan kerja bawahan. Jenis kelamin tidak mempengaruhi kepuasan kerja bawahan

dengan hubungan kepemimpinan transformasional dan kepercayaan. Jenis kelamin, berdampak pada kepuasan kerja bawahan dengan hubungan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menyebabkan perbedaan dalam kebutuhan untuk kepuasan kerja. Ini harapan yang berbeda bervariasi dengan jenis kelamin. Jenis kelamin tidak mempengaruhi komitmen organisasi bawahan dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional hubungan itu. Jenis kelamin tidak mengganggu kepercayaan dan kepuasan kerja dalam hubungannya dengan komitmen organisasi bawahan. Oleh karena itu, kepercayaan yang cukup dan kepuasan kerja bawahan mempengaruhi komitmen organisasi. Ini

persepsi yang berbeda berbeda dengan gender.

Shah (2011) meneliti pengaruh *Job satisfaction, Organisation commitment, Job promotion* pada *Turnover Intentions*. Di antara variabel independen yang memiliki korelasi yang lebih tinggi adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan komitmen karir. Namun, semua kepuasan kerja independen, komitmen organisasi dan promosi jabatan yang ditemukan positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen karir. Secara keseluruhan, penelitian ini telah memberikan kontribusi untuk literatur dengan memeriksa sikap dan perilaku karyawan terhadap komitmen karir dalam organisasi sektor publik di negara berkembang.



Chen, Chang, and Yeh (2004); Luna-Arocas dan Camps (2008) ;Chen *et al* (2010); Shah (2011)

Gambar1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Strategi penelitian dalam penelitian ini, peneliti langsung melakukan survey terhadap responden yaitu karyawan PT. Bank Negara Indoensia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Surakarta.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Negara Indoensia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Surakarta sebanyak 123 orang. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah 105 orang karyawan sebagai responden (sampel) yang akan diteliti. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Nonprobability Sampling*. Jenis sampling yang digunakan yaitu teknik *Purposive sampling*, dengan kriteria untuk

menjadi sampel yaitu seluruh pegawai tetap di PT. Bank Negara Indoensia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Surakarta yang mempunyai rentang usia, jenjang jabatan, lama bekerja, dan jenjang pendidikan yang beragam. Penggunaan teknik ini dikarenakan jumlah populasi yang beragam dari bagian unit kerja yang ada di perusahaan ini.

Variabel Bebas

a. Gaji. Menurut Rivai (2005: 379), gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi (kompensasi) dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan, atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan. Adapun indikator (instrumen) yang digunakan berdasarkan penelitian Luna-Arocas dan Camps tahun 2008.

No	Indikator	Sumber
1	Perusahaan membayar saya sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan	Luna-Arocas and Camps. 2008
2	Gaji saya lebih baik dibanding dengan rekan-rekan saya dengan posisi yang sama di perusahaan	
3	Gaji saya lebih baik dibanding dengan pekerja di posisi yang sama dengan perusahaan-perusahaan yang bersaing	

b. Stabilitas Pekerjaan. Dalam analisis terakhir, Neumark (2002) memperkirakan dampak stabilitas pekerjaan awal upah pekerja dewasa muda. Meskipun Neumark menyediakan berbagai hasil, temuan kunci adalah

bahwa awal meningkatkan stabilitas pekerjaan, sebagian besar oleh individu membantu mempertahankan pekerjaan tetap. Adapun indikator (instrumen) yang digunakan berdasarkan penelitian Luna-Arocas dan Camps 2008.

No	Indikator	Sumber
1	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, perusahaan tidak akan memberhentikan saya	Luna-Arocas and Camps. 2008
2	Dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan tempat saya bekerja lebih mudah memberhentikan (mem-PHK) karyawan pada waktu sulit	

- c. Pengembangan Karir. Pengembangan karir adalah suatu langkah-langkah tertentu yang dilakukan untuk mencapai rencana karir yang telah ditetapkan (Siagian, 2006: 215). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2008: 290). Adapun indikator (instrumen) diambil dari empat dimensi karir yang meliputi: eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan pelepasan (Chen, Chang, dan Yeh, 2004).

No	Indikator	Sumber
1	Diberikan tugas pekerjaan yang menawarkan kesempatan belajar baru.	Chen, Chang, dan Yeh, 2004
2	Diberikan dengan konseling karir.	
3	Diberikan informasi tentang organisasi tersebut.	
4	Diberikan informasi tentang industri.	
5	Menerima dukungan untuk pengembangan karir mereka.	

Variabel Mediasi

Variabel perantara (mediasi) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Menurut Handoko (2001: 193) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan yang dilakukannya. Adapun indikator (instrumen) yang digunakan berdasarkan penelitian Luna-Arocas dan Camps tahun 2008.

No	Indikator	Sumber
1	Saya dapat menikmati pekerjaansaya, dan saya cukup puas	Luna-Arocas and Camps. 2008
2	Saya menyukai pekerjaan sayalebih baikdarirata-rata pekerja lainnya	

Menurut Buchanan (2003) dalam Vandenberg dan Lance (2004: 153) mengatakan bahwa komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Adapun indikator (instrumen) yang digunakan berdasarkan penelitian Luna-Arocas dan Camps tahun 2008.

No	Indikator	Sumber
1	Sayabersediauntuk dimasukkan ke dalam pekerjaan luar tanggung jawab saya untukmembantuorganisasi inisukses	Luna-Arocas and Camps. 2008
2	Saya menjelaskan organisasi inikepada teman-temansaya, bahwa organisasi tempat saya bekerja adalah organisasi yang besar	
3	Saya akanmenerima hampir semua jenis penugasan kerja, agar saya tetap bekerja dalam organisasi ini	

Variabel Dependen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah keinginan berpindah. Keinginan berpindah merupakan keinginan pindah kerja karyawan pada perusahaan lain yang jauh lebih baik daripada tempat kerja atau perusahaan sebelumnya. Adapun indikator (instrumen) yang digunakan berdasarkan penelitian Luna-Arocas dan Camps tahun 2008.

No	Indikator	Sumber
1	Saya berniat untuk tetap dalam profesinya, tetapi saya berniat meninggalkan perusahaannya saat ini pada atau sebelum akhir tahun ini	Luna-Arocas and Camps. 2008
2	Saya akan mempertimbangkan untuk mengambil pekerjaan lain	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Jumlah kuisioner yang diedarkan dalam penelitian ini adalah 123 kuisioner. Jumlah kuisioner yang kembali adalah 105 kuisioner. Hal tersebut mengindikasikan bahwa respon responden untuk mengisi kuisioner dan mengembalikannya cukup besar.

Karakteristik Responden

a. Menurut Jenis kelamin

Tabel 1. Distribusi Data Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	55	52,4
Wanita	50	47,6
Jumlah	105	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Hasil Tabel 1 diketahui bahwa distribusi responden berdasarkan jenis kelamin pria dan wanita dengan persentase 52,4% dan 47,6% yang mempunyai perbedaan jumlah selisih hanya 5 (lima) karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Surakarta tidak membedakan karyawan berdasarkan jenis kelamin, semua karyawan dianggap memiliki kompetensi yang sama dalam bekerja.

b. Menurut Usia

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 30 tahun	52	49,5
30-35 tahun	16	15,2
36-40 tahun	23	21,9
>40 tahun	14	13,3
Jumlah	105	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden yang berumur <30 tahun memiliki jumlah yang terbesar. Hal ini memberikan pemahaman bahwa karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Surakarta memiliki karyawan yang mempunyai usia produktif, semangat yang tinggi dalam bekerja.

c. Menurut Pendidikan Terakhir

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	4	3,8
D1	-	0
D3	6	5,7
S1	84	80,0
S2	11	10,5
Jumlah	105	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 3, dapat diindikasikan bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir S1 mendominasi penelitian ini. Hal ini memberikan pemahaman bahwa karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Surakarta mempunyai kualitas untuk bersaing antar Bank.

d. Menurut Posisi/ Jabatan

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Penjualan	17	16,2
PNC KLN	23	21,9
PNC KCU	9	8,6
UMC	8	7,6
PUT KCU	10	9,5
PUT KLN	26	24,8
Satpam	7	10,5
Driver	1	1,0
Jumlah	105	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Tabel 4 juga menunjukkan bahwa jabatan responden di bagian frontliner yaitu sebagai PNC dan PUT adalah yang mendominasi penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Surakarta bergerak dibidang jasa perbankan dengan memberikan pelayanan kepada nasabah dalam bertransaksi.

e. Menurut Lama Bekerja

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
<1 tahun	10	9,5
1-2 tahun	24	22,9
3-4 tahun	20	19,0
5-6 tahun	2	1,9
> 6 tahun	49	46,7
Jumlah	105	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa distribusi berdasarkan lama bekerja responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah > 6 tahun. Dalam penelitian ini lebih mengutamakan responden telah berpengalaman dalam bekerja sangat berpengaruh dalam membahas tentangpraktek manajemen sumber daya manusia.

Uji Kecukupan Sampel dan Asumsi SEM

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 105karyawan PT. Bank Negara Indoensia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Surakarta. Jumlah sampel tersebut merupakan responden yang memenuhi syarat dalam menjawab kuesioner yang diberikan. Jumlah tersebut juga dinilai memenuhi, karena jumlah sampel minimal bagi penelitian yang menggunakan alat statistik *Structural Equation Modelling* (SEM) sebesar 5-10 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Jumlah parameter yang digunakan dalam penelitian ini adalah 17, sehingga jumlah minimal sampel yang direkomendasikan adalah $17 \times 5 = 85$ (170) sampel paling minimum yang direkomendasikan, sehingga sampel minimum yang direkomendasikan adalah antara 85 sampai 170. Oleh karenanya jumlah sampel sebesar 105 responden dalam penelitian ini telah memenuhi syarat minimum tersebut. Metode analisis SEM yang digunakan dengan prosedur *Maximum Likelihood* (ML) yaitu antara 100-200 karena

sampel penelitian menggunakan sebanyak 105 responden.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas diperoleh hasil bahwa secara *univariate* tidak terdapat item yang memiliki nilai C.R *kurtosis* > 2,58, dan tidak ada yang memiliki nilai C.R. *skewness* yang > 2,58, sehingga dapat dikatakan secara *univariate* data terdistribusi normal. Pengujian normalitas secara *multivariate* menunjukkan nilai sebesar $6,181 > 2,58$ yang menandakan bahwa data dalam penelitian ini secara *multivariate* terdistribusi tidak normal. Dikarenakan data secara *multivariate* terdistribusi tidak normal, maka akan dilakukan pengujian *outlier* untuk pembahasan selanjutnya.

Uji Outlier

Berdasarkan hasil pengujian diketahui semua nomor observasi tidak ada yang mengalami masalah *outlier* (tidak memiliki nilai probabilitas p_1 dan p_2 dibawah 0,05). Sehingga dapat dikatakan dalam penelitian ini tidak ada observasi yang mengalami masalah *outlier*.

Uji Validitas Konvergen

Pada pengujian Validitas menunjukkan bahwa terdapat satu indikator yang tidak valid yaitu dimensi cd4 karena nilai indikator tersebut memiliki nilai estimasi lebih kecil dari standar errornya (S.E), dan nilai *probabilitas* (p) > 0,05, maka

dapat disimpulkan bahwa indikator variabel *career development* tidak dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengungkap *career development* sehingga harus didrop(direduksi).

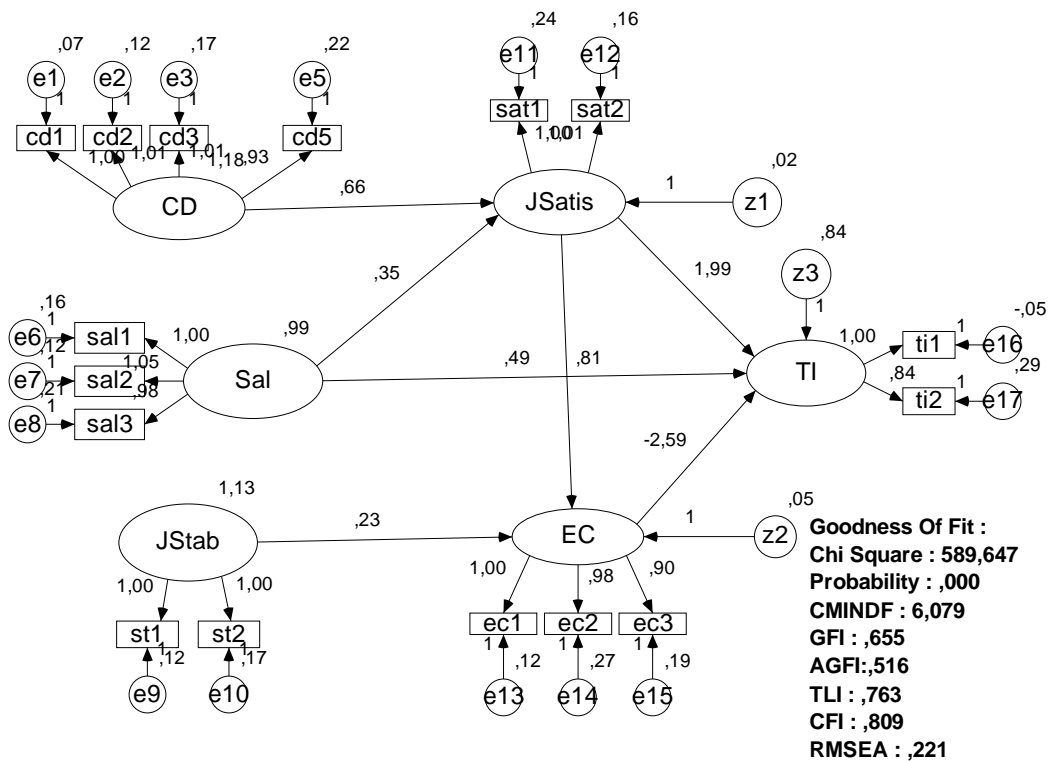
reliabilitas yaitu 0,70 sehingga item-item pertanyaan yang ada dianggap reliabel atau handaldan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Penilaian Model Fit

Reliabilitas Konstruk

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai reliabilitas lebih besar dari batas yang digunakan untuk menilai sebuah

Hasil pengujian *godness of Fit* dapat dilihat pada gambar model struktural sebagai berikut:



Gambar 2. Model Struktural (SEM)

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan program AMOS 16 diperoleh hasil *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 6. Evaluasi Goodness-of-Fit Indices

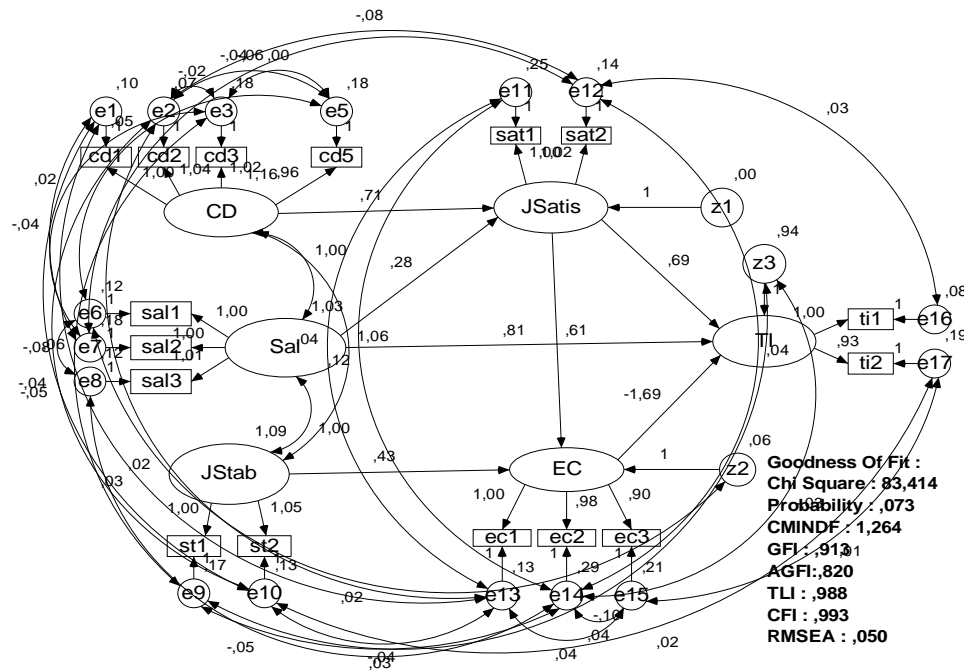
Indeks Model goodness of fit	Cut-off Value	Hasil Model	Kesimpulan
Chi Square	Diharapkan kecil	589,647	Tidak Fit
Probabilitas Chi Square (p)	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00-3,00$	6,079	Tidak Fit
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	$\geq 0,90$	0,516	Tidak Fit
Comparative fit index (CFI)	$\geq 0,95$	0,809	Tidak Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,95$	0,763	Tidak Fit
Root mean square error approximation (RMSEA)	$\leq 0,08$	0,221	Tidak Fit

Sumber: data primer diolah, 2014

Tabel 6 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam kajian dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur fit-nya model. Seperti yang ditunjukkan dalam tabel di atas, sebagai syarat utama model ML (*maximum likelihood*) adalah nilai *chi-square* diharapkan kecil atau nilai probabilitas *chi-square* $> 0,05$, apabila tidak fit atau tidak terpenuhi maka langkah selanjutnya model harus dimodifikasi untuk memperoleh hasil *goodness of fit* menjadi lebih baik atau terpenuhi.

Modifikasi Model Struktural

Dikarenakan sebelumnya model dinyatakan tidak fit maka modifikasi model harus dilakukan dengan cara mengkorelasikan nilai *measurement error* indikator melalui “*modification indices*”nya. Adapun hasil modifikasi model selengkapnya adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Model Struktural (SEM) setelah di-Modifikasi

Hasil selengkapnya dari modifikasi model struktural pada gambar di atas diuraikan menggunakan tabel sebagai berikut:

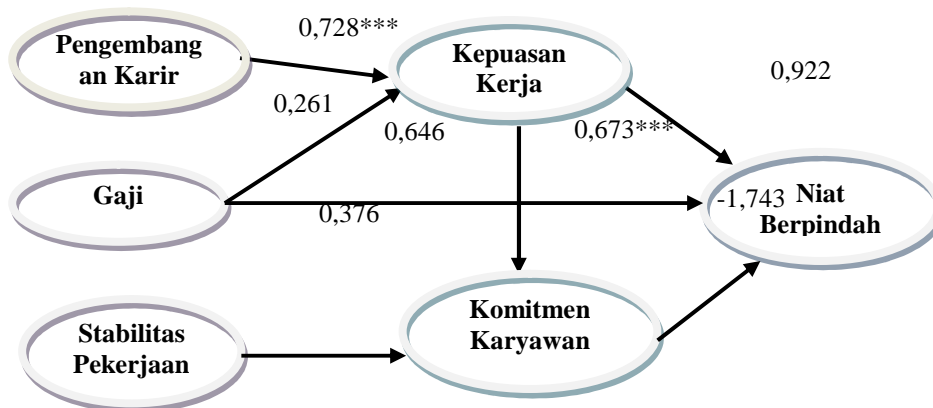
Tabel 7. Evaluasi Goodness-of-Fit Indices setelah Modifikasi

Indeks Model Goodness of Fit	Cut-off Value	Hasil Model	Kesimpulan
Chi Square	Diharapkan kecil	83,414	Fit
Probabilitas Chi Square (p)	$\geq 0,05$	0,073	
CMIN/DF	$\leq 2,00-3,00$	1,264	Fit
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	$\geq 0,90$	0,820	Marginal
Comparative fit index (CFI)	$\geq 0,95$	0,993	Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,95$	0,988	Fit
Root mean square error approximation (RMSEA)	$\leq 0,08$	0,050	Fit

Sumber: data primer diolah, 2014

Tabel 7 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam kajian dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur fit-nya model. Seperti yang ditunjukkan dalam tabel di atas, nilai *chi-square* harus fit (nilai probabilitas $> 0,05$) terpenuhi dengan nilai probabilitas sebesar $0,073 > 0,05$, dan diiringi pengukuran fit model lainnya yang telah dinyatakan fit. Secara *overall* atau keseluruhan dari enam pengukuran *goodness of fit* model dinyatakan fit (lima pengukuran fit, hanya satu pengukuran yang marginal).

Uji Hipotesis Model Struktural



Gambar 4. Hasil Penelitian

Penjelasan hasil selengkapnya dari tiap hubungan diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kepuasan Kerja	<--- Gaji	,261	,087	2,992	,003	Diterima
Kepuasan Kerja	<--- Pengembangan Karir	,728	,086	8,428	***	Diterima
Komitmen Karyawan	<--- Kepuasan Kerja	,673	,192	3,506	***	Diterima
Komitmen Karyawan	<--- Stabilitas Pekerjaan	,376	,190	1,984	,047	Diterima
Niat Berpindah	<--- Gaji	,646	,378	1,711	,087	Ditolak
Niat Berpindah	<--- Komitmen Karyawan	-1,743	,857	-2,032	,042	Diterima
Niat Berpindah	<--- Kepuasan Kerja	,922	,818	1,128	,260	Ditolak

Sumber: data primer diolah, 2015

Ket: *** signifikan pada level 0,001

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian kausalitas menggunakan AMOS 16 untuk menguji model hubungan struktural, diperoleh hasil:

H1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil temuan pertama dalam penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian maka hipotesis pertama dalam penelitian ini **terbukti atau diterima**, dimana semakin baik pengembangan karir, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Surakarta. Karier menunjuk pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karir sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan pekerja secara individual, sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompetitif, diperlukan usaha memberikan bantuan agar para pekerja yang potensial dapat mencapai jenjang

karier sejalan dengan usahanya untuk mewujudkan tugas perkembangannya.

Pengembangan karir SDM di Bank BNI ini merupakan bagian dari manajemen intern perusahaan. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa dianggap sepele. Itulah sebabnya, Bank BNI harus terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang dimiliki. Kemampuan yang dimiliki setiap SDM harus terus dikembangkan hingga kemampuan tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar untuk perusahaan.

Tampaknya Bank Negara Indonesia sangat sadar akan ketatnya persaingan yang ada. Bagaimanapun juga hal ini tidak bisa dianggap sepele hingga akhirnya mau tidak mau, maka siapapun yang ingin tetap eksis dan mendapat pengakuan dari masyarakat harus terus mengembangkan kemampuan SDM yang dimiliki. Pengembangan SDM di Bank BNI merupakan salah satu langkah yang ditempuh untuk mewujudkan karyawan yang mempunyai integritas dan kemampuan yang tinggi. Dengan SDM yang bagus maka akan memberikan dampak positif untuk organisasi.

Hal ini didukung oleh pendapat Hodgart, (1994) mengemukakan bahwa, para pengusaha lebih dekat berusaha untuk memahami kebutuhan karyawan mereka,

mampu lebih baik mempertahankan tingkat motivasi dan kepuasan di seluruh bentuk perusahaan secara keseluruhan. Lebih lanjut tingkat kepuasan kerja dapat cukup diprediksi, karena organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja melalui penyediaan program pengembangan karir yang tepat mampu memuaskan kebutuhan karir karyawan terpenuhi (Chen, Chang, dan Yeh, 2004).

H2. Gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil temuan kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa **gajiberpengaruh** positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,003 < 0,05$. Maka dalam hal ini hipotesis kedua **terbukti atau diterima**, dimana semakin baik gaji yang diterima, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja PT. Bank Negara Indoensia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Surakarta.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pemberian gaji dari perusahaan kepada karyawan bertujuan agar karyawan puas dengan jerih payahnya sehingga karyawan diharapkan akan bekerja dengan baik. Oleh sebab itu, kepuasan kerja karyawan suatu perusahaan tidak terlepas dari faktor gaji yang diterima karena dengan meningkatkan tingkat pendapatan karyawan, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja yang pada akhirnya karyawan akan merasa puas dengan apa yang diperolehnya.

H3. Gajiberpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja

Hasil temuan hipotesis ketiga dalam penelitian ini **terbukti**, dimana hasil penelitian menunjukkan gaji **tidak berpengaruh** terhadap niat berpindah dengan perolehan nilai

probabilitas sebesar $0,087 > 0,05$. Dengan demikian maka hipotesis ketiga **tidak terbukti atau ditolak**. Tinggi rendahnya gaji karyawan PT. Bank Negara Indoensia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Surakarta tidak mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah. Lawler(1990) pada Lum *et al.*(1998) dalam Endang(2005) mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan gaji seseorang merupakan suatu fungsi dari perbedaan antara perasaan seseorang mengenai apa yang seharusnya diterima dengan berapa banyak gaji yang sebenarnya diterima. Ketidakpuasan atas gaji seseorang merupakan hal yang biasa, diketahuinya tingkat kepuasan yang rendah atas gaji dibandingkan dengan komponen pekerjaan yang lainnya dapat diantisipasi, bahkan dapat diperkirakan.

Heneman & Schwab(1998) pada Harif(2001) dalam Endang (2005), bahwa kepuasan atas gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri dari empat subdimensi, yaitu tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure/administration*), peningkatan gaji (*pay raise*), dan tunjangan (*benefit*). Kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung, sedangkan kepuasan atas struktur atau pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan dengan pembayaran tidak langsung yang diterima karyawan. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (Hulin, 1996 dalam As'ad, 2004: 113).

H4. Stabilitas pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan

Hasil temuan keempat dalam penelitian ini menunjukkan stabilitas pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan karena nilai probabilitas sebesar $0,047 < 0,05$. Maka dalam hal ini hipotesis keempat **terbukti atau diterima**, dimana semakin baik stabilitas pekerjaan maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat Mowday et al., (1979) bahwa komitmen organisasi mengacu pada identifikasi dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan kepentingan yang tersisa dengan organisasi). Komitmen karyawan terhadap organisasi akan secara signifikan berkaitan dengan persepsi mereka terhadap komitmen atasan untuk mereka (dianggap dukungan organisasi) karena mereka membalas mereka persepsi tindakan organisasi dalam sikap mereka sendiri dan perilaku (Shore dan Tetrick, 1991). HPWP merupakan prekursor positif dari dukungan organisasi dirasakan (Allen et al, 2003.). Beberapa studi telah menunjukkan hubungan positif antara komitmen karyawan dan strategi pengayaan pekerjaan (Pfeffer, 1994), dan stabilitas pekerjaan (Bloom dan Milkovich, 1999).

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan

Hasil temuan kelima dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dalam hal ini hipotesis kelima **terbukti atau diterima**, dimana semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Murphy dan Gorchels, 1996). Kepuasan

kerja dan komitmen cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (*turn over*). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat niat berpindah.

H6. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat berpindah

Hasil temuan keenam dalam penelitian ini kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah dengan nilai probabilitas sebesar $0,260 > 0,05$. Maka dalam hal ini hipotesis keenam **tidak terbukti atau ditolak**, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka belum tentu menurunkan niat berpindah.

Hasil penelitian tidak mendukung penelitian sebelumnya oleh Hackman dan Oldham, 1980; Salancik dan Pfeffer, 1978; Wallace, 1995; Bloom dan Milkovich (1999) bahwa bila tingkat kepuasan kerja rendah, pekerja akan mengembangkan perilaku niat untuk berhenti. Banyak praktek-praktek SDM telah digunakan kepuasan kerja, di antaranya remunerasi strategi. Lebih lanjut Mobley (1977) menunjukkan kepuasan yang merupakan prekursor penting dari perilaku niat. Perlu dicatat bahwa pekerjaan kita terletak dalam kerangka suatu daerah penelitian yang berfokus pada persepsi individu yang bersumber dari serangkaian praktek. Kontrak psikologis dan persepsi terkait karena itu mungkin paling tepat dilihat sebagai mekanisme menghubungkan antara praktik HR dan sikap individu dan perilaku (Wright et al., 2002).

H7. Komitmen karyawan berpengaruh negatif terhadap niat berpindah

Hasil temuan ketujuh dalam penelitian ini komitmen

karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah dengan nilai probabilitas sebesar $0,042 < 0,05$. Maka dalam hal ini hipotesis ketujuh **terbukti atau diterima**, dimana semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin menurunkan niat berpindah.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hom dan Griffeth (1995) yang menunjukkan bahwa sebagian besar model keuntungan telah mengusulkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memediasi hubungan dengan tingkat retensi staf. Selanjutnya Tett dan Meyer, 1993; Whitner (2001) menyimpulkan bahwa Komitmen afektif atau keterlibatan dengan organisasi merupakan pendahuluan penting dalam model turnover. Dengan cara yang sama, keinginan berpindah adalah prekursor positif yang jelas dari turnover intentions/ keinginan pindah kerja (Allen et al, 2003). Mowday (2004) menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan prediktor *turnover* yang cukup *reliable*. Pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi ke arah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

SIMPULAN

Simpulan

1. Terbukti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$.
2. Terbukti gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,003 < 0,05$.
3. Tidak terbukti gaji berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah, dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,087 > 0,05$.
4. Terbukti bahwa stabilitas pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap

komitmen karyawan, dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,047 < 0,05$.

5. Terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$.
6. Tidak terbukti bahwa job satisfaction berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,260 > 0,05$.
7. Terbukti bahwa komitmen karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah, dengan perolehan nilai probabilitas sebesar $0,042 < 0,05$.

Keterbatasan

1. Studi ini memiliki obyek amatan yang terfokus pada karyawan tetap PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Surakarta sehingga berdampak pada terbatasnya generalisasi studi. Sampel yang diteliti masih tergolong sedikit untuk merepresentasikan pegawai di seluruh Cabang PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih sedikit untuk dapat menjelaskan praktek manajemen sumberdaya manusia yang dapat mempengaruhi niat berpindah.

Saran

1. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya
 - a. Memperbanyak sampel di atas 105 responden melakukan studi pada beberapa Kantor Cabang BNI di berbagai daerah di Indonesia, sehingga diharapkan hasil yang dicapai dapat lebih optimal dan dapat mengungkap realita sesuai dengan kondisi di lapangan.

- b. Pengembangan variabel yang diteliti terhadap niat berpindah tidak hanya terbentur pada gaji, pengembangan karir, stabilitas kerja, komitmen karyawan dan kepuasan kerja tetapi dapat dikembangkan secara luas dalam mencari kajian lainnya yang dapat menurunkan niat berpindah.
2. Bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Surakarta, studi ini diharapkan mampu memberikan pemahaman terhadap manajerialSDM terkait dengan konsep niat berpindah melalui implementasi pengembangan karir, gaji, stabilitas kerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan. Pemahaman tersebut memberikan perspektif yang lebih luas pada para manajerial SDM, yang dapat digunakan untuk mendesain stimulus-stimulus yang dimungkinkan dapat menurunkan niat berpindah. Hal ini perlu dicermati sebab pendesainan stimulus secara berlebihan dapat berdampak pada ketidakefektifan strategi manajerial yang dikembangkan.
- Bernhardt, Annette, Martina Morris, Marc Handcock, and Marc Scott. 1998. Trends in job Instability and Wages for Young Adult Men, In *On the Job: Is Long-Term Employment a Thing of the Past* (D. Neumark, ed.). New York: Russell Sage Foundation.
- Bloom, M. and Milkovich, G.T. 1999. An SHRM perspective on international compensation and reward systems, *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4*, pp. 283-303.
- Chen, Tser-Yieth, Chang, Pao-Long, and Yeh, Ching-Wen. 2004. A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel, *Career Development International*. Vol. 9 No. 4, 2004. pp. 424-43.
- Ellitan, Lena. 2002. Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, September 2002: 65 – 76.
- Freund, A. 2005. Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers, *Administration in Social Work*, Vol. 29 No. 2, pp. 5-17.
- Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. 1980. *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hasibuan, Melayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hodgart, A. 1994. The power of an effective organization, *International Financial Law Review*, Vol. 12, pp. 15-18.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. 2003. "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 99-118.
- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada RS. Roemani Muhammadiyah Semarang). *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- As'ad, Mohammad. 2004. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.

- Hom, P. and Griffeth, R. 1995. *Employee Turnover*, South-Western College, Cincinnati, OH.
- Luna-Arocas, Roberto, and Camps, Joaquin. 2008. A Model of High Performance Work Practices And Turnover Intentions, *Personel review* Vol.37 No. 1, 2008 pp. 26-46. *Emerald group publishing limited* 0048-3486.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 No. 2, pp. 237-40.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-47.
- Murphy, W.H. and Gorchels, L. 1996. How to improve product management effectiveness, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 47-58.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Rita, M. Nand Kirschenbaum, A. 1999. Push and pull factor in medical employees' turnover decisions: the effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 689-702.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Garafindo.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Buku 2, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J (1978), A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 No. 2, p. 224.
- Sarrazin, P., Roberts, G., Cury, F., Biddle, S. and Famose, J.P. (2002), Exerted effort and performance in climbing among boys, the influence of achievement goals, perceived ability, and task difficulty, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 73 No. 4, pp. 425-36.
- Shah, Naimatullah. 2011. Investigating employee career commitment factors in a public sector organisation of a developing country, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24 No. 6.
- Shore, L.M. and Tetrick, L.E. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 5, pp. 637-43.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 259-93.
- Wallace, J.E. 1995. Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 2, pp. 228-55.

Whitner, E.M. 2001. Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical liner modeling, *Journal of Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 515-35.

Witasari, L. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention. *Tesis*, Studi Empiris pada Novotel

Semarang, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Wright, P.M. and Boswell, W. 2002. Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management, *Journal of Management*, Vol. 28 No. 3, p. 247.

