

Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Program Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Penilaian Kinerja Terhadap *Intention To Stay*

**Taufik Setyadi
Rokhmad Budiyo**

taufik.setyadi@stiesemarang.ac.id, budiyonorokhmad@yahoo.com

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang

Abstract. *The research problem raised in this study is to analyze the effect of training programs, career development and performance appraisals on intention to stay with organizational commitment as an intervening variable.*

The population in this study were all employees at PT. Life Insurance Generali Indonesia IV Semarang, totaling 48 officers. The sampling technique is a census, which uses the entire population as the research sample. The analysis tool uses multiple linear regression using two stages.

The results of this study prove empirically that training programs, career development, and performance appraisals have a positive and significant effect on organizational commitment. Training programs, career development, performance appraisals, and organizational commitment have a significant positive effect on Intention to stay.

Keywords: *training program, career development, performance appraisal, organizational commitment, intention to stay*

Abstrak. permasalahan penelitian yang diusung dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh program pelatihan, pengembangan karir dan Penilaian Kinerja terhadap intention to stay dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang yang berjumlah 48 petugas. Teknik pengambilan sampel adalah sensus, yaitu menggunakan keseluruhan anggota populasi sebagai sampel penelitian. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda dengan menggunakan dua tahap.

Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa program pelatihan, pengembangan karir, dan penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Program pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja, dan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Intention to stay.

Kata kunci : program pelatihan, pengembangan karir, Penilaian Kinerja, komitmen organisasi, intention to stay

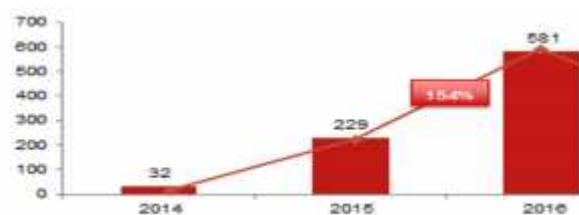
PENDAHULUAN

Kompetisi global yang semakin intensif disertai deregulasi dan kemajuan teknologi, mencetuskan suatu ide perubahan yang telah membuat organisasi tidak bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat memainkan peranan penting dalam mendorong kesetiaan karyawan dan membuat organisasi mampu menanggapi perubahan secara lebih baik (Suherlan, 2009). Kompetisi global yang semakin intensif disertai deregulasi dan kemajuan teknologi, mencetuskan suatu ide perubahan yang telah membuat organisasi tidak bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen

sumber daya manusia (MSDM) dapat memainkan peranan penting dalam mendorong kesetiaan karyawan dan membuat organisasi mampu menanggapi perubahan secara lebih baik (Suherlan, 2009)

Intention to stay didefinisikan sebagai sebuah kemauan sadar untuk tetap tinggal dalam organisasi (Tett dan Meyer, 1993 dalam Zainal, 2010). Orang yang awalnya berpartisipasi dalam literatur keinginan perilaku memiliki kecenderungan bahagia dalam pekerjaan adalah orang yang tidak ingin meninggalkan pekerjaan. Rendahnya *intention to stay* petugas PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat dilihat tabel 1 berikut :

Tabel 1. Data fraud Periode Tahun 2014 – 2016



Sumber : PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang, 2021

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang diperlukan kualitas sumber daya manusia yang unggul. Berdasar tabel 1.1 angka *case fraud* pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang pada periode tahun 2016 cenderung mengalami peningkatan. Tingginya *case fraud* tersebut

disebabkan oleh rendahnya keinginan karyawan untuk tetap tinggal.

Rendahnya *intention to stay* karyawan mengakibatkan dampak negatif seperti : mengganggu operasi, memunculkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal. Jika karyawan tidak mengikuti diklat akan berdampak pada tidak adanya

peningkatan pada karir, tunjangan dan peluang untuk promosi jabatan yang hilang karena karyawan tidak memiliki keahlian dan wawasan pengetahuan.

Intention to stay didefinisikan sebagai sebuah kemauan sadar untuk tetap tinggal dalam organisasi (Tett dan Meyer, 1993 dalam Zainal, 2010). Orang yang awalnya berpartisipasi dalam literatur

keinginan perilaku memiliki kecenderungan bahagia dalam pekerjaan adalah orang yang tidak ingin meninggalkan pekerjaan.

Terdapat perbedaan hasil dari penelitian terdahulu yang mempengaruhi *intention to stay* yaitu *training and development*, *career and development* dan *performance appraisal* yang dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Research Gap

Issue / research gap	Peneliti	Hasil
Pengaruh <i>training and development</i> terhadap <i>Intention To Stay</i>	Siahaan, (2014), Haider, (2015), Xiao yi, (2015)	<i>Training and development</i> berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>
	Johari, (2012), Cheong, (2013)	<i>Training and development</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>
Pengaruh <i>career development</i> terhadap <i>Intention To Stay</i>	Siahaan, (2014)	<i>Career development</i> berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>
	Johari, (2012), Cheong, (2013)	<i>Career development</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>
Pengaruh <i>performance appraisal</i> terhadap <i>Intention To Stay</i>	Siahaan, (2014), Xiao yi, (2015)	<i>Performance appraisal</i> berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>
	Johari, (2012)	<i>Performance appraisal</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Intention To Stay</i>

Sumber : kesenjangan hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan tabel 2. dapat dilihat masih adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai *training and development*, *career and development* dan *performance appraisal* terhadap *intention to stay*. Menurut Castle *et al.* (2007)

karakteristik pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini menambahkan variabel intervening yaitu komitmen organisasi.

Pemilihan variabel komitmen organisasi sebagai variabel

keinginan karyawan untuk tinggal di perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik personal, karakteristik yang berhubungan dengan peran dalam perusahaan, karakteristik fasilitas perusahaan, peluang terjadinya perputaran karyawan, dan intervening dengan maksud individu yang cenderung merasakan emosi positif memperlihatkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap keadaan dalam lingkungan

pekerjaannya, berpengaruh pula terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan maka mereka juga akan merasa nyaman dan semakin merasa menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan yang mendapatkan balasan sesuai dengan yang diharapkan pasti akan merasa lebih dihargai dan merasa nyaman untuk tinggal dalam perusahaan lebih lama. Menurut Fan (2007) komitmen organisasi adalah keputusan rasional dan investasi emosional dari individu terhadap organisasi, pekerjaan dan karir, berdasarkan pertukaran sumber daya dan dukungan psikologis, yang memberikan kontribusi dan menjaga konsistensi perilaku yang stabil,

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Intention to stay

Intention to stay didefinisikan sebagai sebuah kemauan sadar untuk tetap tinggal dalam organisasi (Tett dan Meyer, 1993 dalam Zainal, 2010)

Komitmen organisasi

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasional sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, Komitmen Organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan.

Program Pelatihan

Noe *et al.* (2008) *training* adalah suatu tingkatan perencanaan untuk memfasilitasi pembelajaran pada pekerjaan yang berhubungan dengan

termasuk loyalitas. Penelitian yang dilakukan Sanjeevkumar, (2012) mendapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap *Intention To Stay*. Hal ini didukung penelitian Goh EE Leng (2016) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *intention to stay*

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan akan pentingnya melakukan penelitian yang berkaitan dengan upaya meningkatkan *intention to stay* pada karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang.

pengetahuan, skil, dan kebiasaan yang diimprovisasi dari kemampuan karyawan untuk bertemu pada perubahan dalam kebutuhan pekerjaan terhadap permintaan pelanggan. *Development* adalah akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan dalam persyaratan kerja dan tuntutan pelanggan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) adalah hal yang terus-menerus dan upaya formal dari organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerikayaan sumber daya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi. Byars dan Rue (2006)

Penilaian Kinerja

Performance appraisal adalah suatu proses dari mana organisasi

mendapatkan informasi yang menjelaskan bagaimana

Hubungan Logis Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Program Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan saat ini. Agar diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pelatihan dan pengembangan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli. Rivai (2004). Penelitian yang dilakukan Suifan, (2015) *Training and development* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Sedangkan penelitian yang dilakukan Warsame, (2015) mendapatkan hasil bahwa *Training and development* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₁: Program Pelatihan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Saydam (2011) menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Penelitian yang dilakukan Imran, (2012) mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil serupa dari penelitian yang dilakukan Putra,

karyawannya melakukan pekerjaan. Noe *et al.* (2008)

(2014) dan Suifan, (2015) *Career and development* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₂: Pengembangan Karir (*Career and development*) Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi

Penilaian kinerja sebagai bagian kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Byars & Rue (1991) menyatakan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan suatu proses menentukan dan mengkomunikasikan pada karyawan mengenai kinerjanya serta menetapkan rencana perbaikan. Kinerja dalam hal ini adalah derajat pencapaian pelaksanaan tugas-tugas yang termasuk dalam pekerjaan seorang individu. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu standar tertentu yang merupakan tingkat keluaran yang diharapkan individu. Penelitian yang dilakukan Suifan, (2015) *Performance appraisal* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Sedangkan penelitian yang dilakukan Warsame, (2015) mendapatkan hasil bahwa *Performance appraisal* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₃: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi
Pengaruh Program Pelatihan Terhadap *Intention To Stay*

Program Pelatihan adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Jadi, pelatihan dan pengembangan dapat dianggap sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis. Penelitian yang dilakukan Siahaan, (2014) mendapatkan hasil jika Program Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Intention To Stay*. Berbeda hasil dengan penelitian yang dilakukan Johari, (2012) dan Cheong, (2013) mendapatkan hasil jika Program Pelatihan tidak berpengaruh terhadap *Intention To Stay*. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₄: Program Pelatihan Berpengaruh Terhadap *Intention To Stay*

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Intention To Stay*

Pengembangan karier merupakan usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk menuju

rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier (Kadarisman, 2013). Pengembangan karier membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif sehingga makin meningkat *Intention to stay* karyawan. Penelitian yang dilakukan Siahaan, (2014) dan Haider, (2015) mendapatkan hasil jika *Career and development* berpengaruh signifikan terhadap *Intention To Stay*. Berbeda hasil dengan penelitian yang dilakukan Johari, (2012) dan Cheong, (2013) mendapatkan hasil jika *Career and development* tidak berpengaruh terhadap *Intention To Stay*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₅: Pengembangan karier Berpengaruh Terhadap *Intention To Stay*

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap *Intention To Stay*
Armstrong (1994)

menuliskan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan yang menilai kinerja individu atau karyawan yang dilakukan oleh atasan langsung (manager) dalam rangka pertanggung jawaban karyawan. Penelitian yang dilakukan Siahaan, (2014) dan Xiao

yi, (2015) mendapatkan hasil jika *Performance appraisal* berpengaruh signifikan terhadap *Intention To Stay*. Berbeda hasil dengan Penelitian yang dilakukan Johari, (2012) mendapatkan hasil jika *Performance appraisal* tidak berpengaruh terhadap *Intention To Stay*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₆: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap *Intention To Stay*

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Intention To Stay*

Menurut Fan (2007) komitmen juga didefinisi sebagai keputusan rasional dan investasi emosional dari individu terhadap organisasi, pekerjaan, dan karir, berdasarkan pertukaran sumber daya dan dukungan psikologis, yang

memberikan kontribusi dan menjaga konsistensi perilaku yang stabil, termasuk loyalitas. Penelitian yang dilakukan Sanjeevkumar, (2012) mendapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap *Intention To Stay*. Hal ini didukung penelitian Goh EE Leng (2016) bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *intention to stay*.

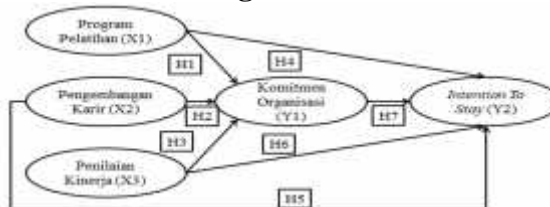
Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₇: Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap *Intention To Stay*

Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka Pemikiran Teoritis ini dibentuk berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis, sebagai berikut :

Gambar 2 Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Adapun yang dijadikan sebagai populasi adalah seluruh pegawai di PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang yang berjumlah 48 petugas. Teknik pengambilan sampel adalah sensus atau keseluruhan pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dijadikan sampel penelitian. Sensus adalah teknik pengambilan sampel yang menggunakan populasi sebagai

sampel karena populasinya relative sedikit (Sugiyono, 2012). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 48 pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu tanggapan langsung dari responden berupa kuesioner. Data primer penelitian ini diperoleh dari pembagian

kuesioneryang diberikan kepada petugas di kantor

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dengan skala likert 1-5 maka variabel yang akan diteliti dan dijabarkan menjadi indikator

Metode Analisis

Uji Normalitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal Ghozali, (2013). Dengan membandingkan nilai kolmogorov smirnov $> 0,05$ dapat dikatakan data setiap variabel berdistribusi dengan normal.

Uji Multikolinieritas

Bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas Ghozali (2013). Jika nilai tolerance $>$ dari nilai 0,1 dan nilai VIF $<$ dari nilai 10 maka tidak ditemukan adanya multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y_1 + e$$

Keterangan :

Y_2 : *Intention to stay*

Y_1 : Komitmen Organisasi

X_1 : Program Pelatihan

X_2 : Pengembangan Karir

X_3 : Penilaian Kinerja

$\beta_1 \dots \beta_7$: Koefisien Regresi

e : *Error*

Pengujian hipotesis

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam

kesyahbandaran dan otoritas pelabuhan kelas IV, Tegal.

variabel. item-item instrumen yang mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat positif yang dapat berupa kata sebagai berikut :

variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Uji heterokedastisitas menggunakan uji glejser menunjukkan jika nilai signifikasinya di atas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya gejala heteroskedastisitas.

Analisa Regresi Linier Berganda Dua Tahap

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat ataupun melalui variabel intervening Ghozali (2013). Adapun persamaan model regresi berganda dengan dua persamaan adalah:

menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2013).

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen.

Uji Efek Mediasi

Uji mediasi adalah suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi tersebut dalam memediasi antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependend (Ghozali, 2013).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN
Regresi Linier Berganda

Tabel 3. regresi linier berganda tahap 1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.678	1.790		2.614	.012		
	ProgramPelatihan	.653	.122	.782	5.346	.000	.353	2.830
	PengembanganKarir	.559	.114	.634	2.829	.011	.584	1.713
	PenilaianKinerja	.535	.164	.607	2.642	.024	.275	3.635

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

$$\text{Komitmen organisasi} = 0,782 \text{ program pelatihan} + 0,634 \text{ pengembangan karir} + 0,607 \text{ penilaian kinerja}$$

Tabel 4. regresi linier berganda tahap 2

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.418	2.285		.621	.538		
	ProgramPelatihan	.394	.186	.306	2.506	.013	.214	4.668
	PengembanganKarir	.296	.141	.276	2.100	.042	.543	1.043
	PenilaianKinerja	.304	.125	.294	2.022	.047	.273	3.669
	KomitmenOrganisasi	.536	.179	.502	2.992	.005	.333	3.002

a. Dependent Variable: IntentionToStay

$$\text{ITS} = 0,306 \text{ program pelatihan} + 0,276 \text{ pengembangan karir} + 0,294 \text{ penilaian kinerja} + 0,502 \text{ komitmen organisasi}$$

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis tentang koefisien regresi, yaitu untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh tersebut dapat dipertanggungjawabkan atau tidak.

1. Uji Hipotesis (t Test) Regresi tahap 1

a. Uji hipotesis program pelatihan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan program

pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan jika **H1 diterima**.

b. Uji hipotesis pengembangan karir terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$. Hal ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini

menunjukkan jika **H2** diterima.

c. Uji hipotesis penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh

2. Uji Hipotesis t Test Regresi tahap 2

a. Uji hipotesis Program pelatihan terhadap *Intention to stay*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,013 < 0,05$. Hal ini menunjukkan program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Hasil ini menunjukkan jika **H4** diterima.

b. Uji hipotesis pengembangan karir terhadap *Intention to stay*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,042 < 0,05$. Hal ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Hasil ini menunjukkan jika **H5** diterima.

nilai signifikansi sebesar $0,024 < 0,05$. Hal ini menunjukkan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan jika **H3** diterima.

c. Uji hipotesis penilaian kinerja terhadap *Intention to stay*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,047 > 0,05$. Hal ini menunjukkan penilaian kinerja berpengaruh terhadap *Intention to stay*. Hasil menunjukkan **H6** diterima.

d. Uji hipotesis Komitmen Organisasi terhadap *Intention to stay*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Hasil ini menunjukkan jika **H7** diterima.

Pembahasan

Hubungan Antara Program pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan jika program pelatihan dengan indikator Kesempatan meningkatkan keterampilan,

Kesempatan meningkatkan pengetahuan, Kesempatan untuk meningkatkan kinerja, Kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan dan Pelatihan yang dibutuhkan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik

program pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka semakin meningkat komitmen organisasi.

Hubungan Antara Pengembangan karir Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan jika Pengembangan karir dengan indikator Peluang pengembangan karir, Peluang untuk kemajuan karir, Sistem promosi karir, Peningkatan kebutuhan karyawan dan Peningkatan kebutuhan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka semakin meningkat komitmen organisasi.

Hubungan Antara Penilaian Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan jika penilaian kinerja dengan indikator Penyelesaian pekerjaan tepat waktu, Penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur, Dukungan perusahaan, Evaluasi dengan adil dan Umpan balik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik penilaian kinerja, maka semakin meningkat komitmen organisasi.

Hubungan Antara Program pelatihan Terhadap *Intention to stay*

Hasil penelitian ini menunjukkan program pelatihan dengan indikator Kesempatan meningkatkan keterampilan, Kesempatan meningkatkan pengetahuan, Kesempatan untuk meningkatkan kinerja, Kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan dan

Pelatihan yang dibutuhkan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin baik program pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka *Intention to stay* akan meningkat.

Hubungan Antara Pengembangan karir Terhadap *Intention to stay*

Hasil ini penelitian ini menunjukkan jika pengembangan karir dengan indikator Peluang pengembangan karir, Peluang untuk kemajuan karir, Sistem promosi karir, Peningkatan kebutuhan karyawan dan Peningkatan kebutuhan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan, maka *Intention to stay* akan meningkat.

Hubungan Antara Penilaian Kinerja Terhadap *Intention to stay*

Hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja dengan indikator Penyelesaian pekerjaan tepat waktu, Penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur, Dukungan perusahaan, Evaluasi dengan adil dan Umpan balik berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin baik penilaian kinerja, maka *Intention to stay* akan meningkat.

Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap *Intention to stay*

Hasil ini penelitian ini menunjukkan jika komitmen organisasi dengan indikator Menghabiskan sisa karier, Tidak mudah tergiur dengan organisasi lain, Hubungan emosional, Kesesuaian tujuan dan Masalah organisasi adalah masalah saya

berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin tinggi

komitmen organisasi, maka *Intention to stay* akan meningkat.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik program pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka semakin meningkat komitmen organisasi.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka semakin meningkat komitmen organisasi.
3. Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik penilaian kinerja, maka semakin meningkat komitmen organisasi.
4. Program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin baik program pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka *Intention to stay* akan meningkat.
5. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka *Intention to stay* akan meningkat.
6. Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin baik penilaian

kinerja, maka *Intention to stay* akan meningkat.

7. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to stay*. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka *Intention to stay* akan meningkat.
8. Berdasarkan hasil pengujian mediasi membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh variabel program pelatihan, pengembangan karir dan penilaian kinerja terhadap *Intention to stay*
9. Berdasarkan pengujian koefisien determinasi tahap 1 menunjukkan bahwa besarnya nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 64,4% dan nilai *Adjusted R Square* tahap 2 yaitu sebesar 55,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Implikasi Managerial

1. Pada variabel program pelatihan
 - a) Indikator Kesempatan meningkatkan keterampilan
Diharapkan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat memberikan surat tugas secara tegas agar petugas terkait dapat mengikuti diklat. Karena ketrampilan individu dapat

- meningkat dengan adanya pendidikan dan pelatihan
- b) Indikator Kesempatan meningkatkan pengetahuan
Diharapkan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat memberikan biaya pendidikan untuk jenjang yang lebih tinggi kepada petugas yang ingin meningkatkan pengetahuan.
- c) Indikator Kesempatan untuk meningkatkan kinerja
Memberikan bimbingan secara teknis seperti terjun langsung kelapangan serta bimbingan non teknis secara administratif.
- d) Indikator Kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan
Agar karyawan dapat terlibat penuh dalam kegiatan organisasi diharapkan dapat memberikan teguran yang tegas dengan dilaporkan ke kantor pusat.
- e) Indikator Pelatihan yang dibutuhkan
Diharapkan pimpinan dapat memberikan program *knowledge sharing* agar karyawan yang tidak pernah mau mengikuti diklat dapat mengikuti diklat.
2. Pada variabel pengembangan karir
- a) Indikator Peluang pengembangan karir
Diharapkan pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat mengikuti bimbingan, pembelajaran, dedikasi dan loyalitas yang tinggi agar peluang karirnya lebih jelas.
- b) Indikator Peluang untuk kemajuan karir
Diharapkan pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang harus mengikuti diklat-diklat agar mendapatkan penawaran mengikuti asesment untuk kemajuan karir.
- c) Indikator Sistem promosi karir
Agar petugas mendapatkan promosi karir atau jabatan struktural diharapkan setiap pegawai yang berminat dapat menggali informasi mengenai jabatan struktural yang dituju
- d) Indikator Peningkatan kebutuhan karyawan
Diharapkan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat meningkatkan kebutuhan karyawan yaitu dengan minat petugas untuk meningkatkan peta jabatan karena peningkatan kebutuhan karyawan disesuaikan dengan peta jabatan.

- e) Indikator Peningkatan kebutuhan organisasi
Diharapkan i PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat menambah jumlah personil yang memiliki keahlian dibidangnya.
3. Pada variabel penilaian kinerja
- a) Indikator Penyelesaian pekerjaan tepat waktu
Diharapkan pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat membuat agenda rencana tugas sesuai TUPOKSI untuk mempermudah proses kerja dan tidak mempersulit pekerjaan sehingga pekerjaan selesai tepat waktu.
- b) Indikator Penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur
Diharapkan pegawai PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat melaksanakan pekerjaan sesuai payung hukum agar lebih aman dalam menjalankan.
- c) Indikator Dukungan Kantor
PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang diharapkan dapat memberikan dukungan seperti SPT, SPJ, sertifikasi agar petugas termotivasi untuk kerjanya.
- d) Indikator Evaluasi dengan adil
Diharapkan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang dapat melakukan evaluasi yang adil disesuaikan tanggung jawab yang diemban.
- e) Indikator Umpan balik
Diharapkan dengan adanya peningkatan resiko kerja yang tinggi dari pegawai dapat semakin tinggi tunjangan jabatan yang diberikan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia IV Semarang

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pengujian koefisien determinasi tahap 1 menunjukkan bahwa besarnya nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 64,4% dan nilai *Adjusted R Square* tahap 2 yaitu sebesar 55,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukan masih kekurangan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. selain itu jumlah sampel

yang relatif sedikit yaitu hanya 48 responden.

Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan pada keterbatasan penelitian diharapkan penelitian mendatang dapat menambahkan variabel bebas yang sekiranya terkait dengan permasalahan penelitian yang dihadapi peneliti selanjutnya. Serta menambah jumlah sampel agar hasilnya lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprila, N. (2005). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keprilakuan etis terhadap keinginan berpindah pada professional bidang teknologi informasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1.23-34.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.
- Bacal, Robert, 2005, *Performance Management*, SUN, Jakarta.
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. 1991. *Human Resources Management*, Boston : Richard D. Irwin, inc. 3th Edition
- Cassio, Wayne F..(1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Product*. Fourth Edition, New York: McGraw Hill International.
- Cheong Chew Yee, Rabeatul Husna Abdull Rahman dan Ainul Syakira. 2013. *The Relationship between Training, Learning and Career Development Strategies on Engineers' Intention to Stay*. Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia.
- Dessler, Gary. 2003 .*Human Resource Management*, Penerjemah Eli Tanya dan Budi Supriyanto, edisi 9 jilid 2 . Jakarta: Indeks Gramedia.
- Dordevic, Biljana. 2004. "Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes." *Economic and Organization*, 2: 111-117.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organisasi*, Jilid I, Cetakan kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goh EE Leng dan Michelle Lee Chin Chin. 2016. *Person-Job Fit, Personality, Organizational Commitment And Intention To Stay Among Employees In Marketing Departments*. *Jurnal Psikologi Malaysia*. 30 (1): 80-89, ISSN-2289-8174.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Imran, Asma. 2012. *Impact Of Human Resource Practices On Organizational Commitment: A Study Among Service Sector Employees In pakistan*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 4, No. 2, June.
- Johanim Johari. 2012. *Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter*. *Int. Journal of Economics and Management*, 6(2): 396-416. ISSN 1823-836X.
- Khan, A. A., Mahmood, B., Ayoub, M., & Hussain, S. (2010). *An empirical study of retention issues in hotel industry: A case study of Serena hotel*,

- Faisalabad, Pakistan. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 7-18.
- Maqsood Haider. 2015. *The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. International Journal of Economics and Financial Issue*. Vol. 5, ISSN: 2146-4138.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006, *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Mello, Jeffrey A. 2002. *Strategic Human Resources Management*. International Edition. South Western Publishing. Ohio.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extensions and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology*, 78, 538-51.
- Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management*. International Edition. South Western Publishing: Ohio.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., (1993), *Human Resource Management* (5rded.), Massachusetts, Allyn and Bacon
- Porter L. W., R.M. Steers, R. T. Mowday, dan P. V. Boulian. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psyatric Tehnicians. Journal of Aplied Psychology* 59. Hal 603-609.
- Putra, Fadhillah Dali. 2014. *Analisis Pengaruh Program pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Pengembangan karir Non Fisik Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada PT Windika Utama Semarang)*.