

**HUBUNGAN KEAHLIAN BERORGANISASI DAN KOMITMEN
AFEKTIF SEBAGAI KRITERIA SELEKSI *MANAGEMENT
DEVELOPMENT PROGRAM* (MDP) DENGAN KINERJA
LULUSAN MDP DI BANK OCBC NISP Tbk**

Endyto Aryo Purboyo

200611064

ABSTRACT

For a company, implementing an effective employee selection is imperative. Effective employee selection will prevent the company from experiencing losses, in both time and cost due to hiring employees who do not fit the needs of the job. To be able to carry out effective selection, organization must first determine the form of the successful performance of a job and what specifications must be held by employees associated with the performance. Specifications that someone must possess in order to be succeed in carrying out a job task is called selection criteria. Therefore, the main purpose of this study is to determine the relationship between organizational skills and affective commitment as selection criteria to job performance.

The research method used in this study is correlation research method, which aims to investigate to which extent the relationship between organizational skills and affective commitment to job performance partially. Data was collected by distributing questionnaires to 30 Management Development Program (MDP) graduates. The data was acquired and processed to test the hypothesis by using Spearman's rho correlation.

The result indicates that all those two selection criteria have a positive relationship with job performance. This study also suggests that employer need to give more attention to organizational skills as selection criteria and develop employee trainings to maintain that skills. Also, employer needed to identify factors that can build a positive work experience.

Keywords: selection criteria, organizational skills, affective commitment, and job performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri perbankan merupakan roda penggerak perekonomian di Indonesia. Bank-bank ini memiliki peranan sentral dalam perekonomian Indonesia karena berfungsi sebagai penyedia jasa dalam menghimpun dan menyalurkan dana. Bank dalam menjalankan fungsinya tersebut juga harus bersaing baik dengan bank lain maupun lembaga keuangan lainnya karena bank merupakan lembaga profit yang membutuhkan pemasukan untuk kelangsungan bisnisnya. Dalam memberikan jasa tersebut bank membutuhkan sumber daya manusia yang dapat menunjang kegiatan operasionalnya. Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang memiliki keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang berharga bagi organisasi untuk mencapai tujuan (Boxall, 1996). Sumber daya manusia dengan potensi yang berharga akan memberikan bank keunggulan bersaing dalam industri perbankan melalui pelayanan dengan kualitas terbaik kepada nasabah.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mampu memberikan bank keunggulan bersaing dari bank lainnya, dibutuhkan suatu cara yang tepat. Salah satu caranya adalah dengan melaksanakan seleksi karyawan. Seleksi karyawan didefinisikan sebagai serangkaian proses dimana suatu organisasi memilih seseorang atau beberapa orang yang terbaik yang memenuhi kebutuhan dari jabatan yang lowong dari sebuah daftar pelamar (Ivancevich & Hoon, 2002). Untuk dapat melaksanakan seleksi yang efektif, bank terlebih dahulu harus mengetahui bentuk kinerja yang berhasil dari suatu pekerjaan serta spesifikasi apa yang harus dimiliki oleh karyawan yang berhubungan dengan kinerja tersebut (Levine, Maye, Ulm, & Gordon, 1997). Spesifikasi yang harus dimiliki seorang karyawan agar dapat berhasil dalam melaksanakan suatu pekerjaan tersebutlah yang biasa disebut kriteria seleksi (Dessler, 2002). Kriteria seleksi yang dibutuhkan dapat diketahui dengan melakukan suatu analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah sebuah cara yang sistematis dalam mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai suatu pekerjaan serta prasyarat yang harus dipenuhi suatu individu dalam melakukan pekerjaan tersebut (Dessler, 2002).

Bank OCBC NISP, dimana merupakan bank tertua keempat di Indonesia (sebelumnya dikenal dengan nama Bank NISP), yang didirikan pada tanggal 4 April 1941 (OCBC NISP *Website*), memiliki suatu program dalam upaya mendapatkan karyawan yang berharga bagi organisasi melalui *Management Development Program*

(MDP). MDP merupakan upaya mencari dan memilih calon eksekutif muda yang *fresh graduates* yang potensial secara sistimatis, dengan waktu yang cukup, tepat dan berorientasi pada konsep pemagangan dan *On The Job Training* (Susanto, 2011). Program ini berupa proses pelatihan bagi *fresh graduates* terbaik yang akan dikontrak selama satu tahun untuk kemudian setelah lulus dari pelatihan akan dijadikan asisten manajer.

Strategisnya jabatan dan jenjang karir yang jelas setelah mengikuti program, menuntut Bank OCBC NISP untuk menetapkan kriteria seleksi yang ketat dalam memilih *fresh graduates* yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan asisten manajer. Kriteria seleksi yang ditetapkan mulai dari keahlian yang memumpuni hingga komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Seseorang akan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan apabila orang tersebut memiliki keahlian yang sesuai. Terdapat berbagai jenis keahlian yang dapat dibagi menjadi beberapa kategori yang berbeda. Keahlian dasar yang meliputi membaca dan berhitung, dan keahlian umum yang meliputi kerja sama dan komunikasi adalah keahlian yang biasa diaplikasikan dalam kebanyakan pekerjaan. Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi karena mereka bekerja dan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi (George & Jones, 1996). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hubungan keahlian berorganisasi dan komitmen afektif sebagai kriteria seleksi MDP dengan kinerja lulusan MDP di Bank OCBC NISP.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang teridentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan keahlian berorganisasi dengan kinerja lulusan MDP di Bank OCBC NISP?
2. Bagaimana hubungan komitmen afektif dengan kinerja lulusan MDP di Bank OCBC NISP?

Pembatasan Masalah

Sebagaimana telah disebutkan di latar belakang penelitian, aktivitas manajemen sumber daya manusia yang akan dibahas adalah kriteria seleksi. Dipilihnya kriteria seleksi dibanding aktivitas manajemen sumber daya manusia yang lain karena kriteria seleksi merupakan faktor yang penting dalam mendapatkan sumber

daya manusia yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kepribadian yang dibutuhkan organisasi dalam menjalankan operasinya. Variabel kriteria seleksi yang akan diteliti adalah keahlian dan komitmen organisasional. Keahlian dijadikan kriteria yang harus dimiliki karena keahlian merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau aktivitas (Cedefop, 2008). Khususnya keahlian berorganisasi dan keahlian teknis, berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya, keahlian berorganisasi dan keahlian teknis diketahui memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam kasus *Webmasters* (Wade & Parent, 2002). Namun dalam penelitian ini, bentuk keahlian yang akan dilihat hubungannya dengan kinerja adalah keahlian berorganisasi. Keahlian teknis tidak dilihat hubungannya dengan kinerja, karena dalam penelitian yang sebelumnya keahlian teknis merujuk pada kemampuan membuat program dan mengoperasikan situs *internet*.

Selain keahlian, komitmen seorang karyawan terhadap organisasi juga dirasa perlu untuk menjadi kriteria seleksi bagi organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi atau biasa disebut komitmen organisasional, merujuk pada ikatan psikologis karyawan terhadap tempat kerja mereka (Meyer & Allen, 1990). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja, khususnya komitmen afektif (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Komitmen afektif merujuk pada komitmen yang berdasarkan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang berkembang melalui pengalaman kerja yang positif (Meyer & Allen, 1990).

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan dari variabel-variabel yang telah diteliti sebelumnya dengan persepsi kinerja dari lulusan MDP. Pemilihan persepsi kinerja atas kinerja yang diteliti didasarkan atas teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi untuk berperilaku dan berkinerja sesuai dengan apa yang mereka konsepsikan terhadap diri mereka sendiri (Korman, 1970). Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengukuran tingkat kemampuan dan kinerja yang dilakukan diri sendiri (*self reported*) memiliki korelasi yang tinggi dengan pengukuran yang dilakukan secara objektif, dan telah memberikan hasil yang sukses dalam sejumlah penelitian (O'Reilly, 1973; Lee & Kim, 1999; Smircich & Chesser, 1981). Dengan kata lain, persepsi seseorang atas kurangnya keahlian yang dimiliki dapat mempengaruhi perilaku orang tersebut.

Kajian ini difokuskan pada lulusan MDP yang di seleksi pada tahun 2011. Dipilihnya lulusan-lulusan MDP tersebut karena lulusan–lulusan MDP tersebut telah

selesai mengikuti program MDP dan sudah bekerja lebih dari 1 tahun. Kajian meliputi identifikasi latar belakang MDP, proses seleksi MDP, dan analisis hubungan antar variabel. Jangka waktu yang digunakan dalam penelitian ini hanya untuk mengukur kinerja yang kurang dari 2 tahun, sedangkan MDP merupakan program yang berorientasi pada tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lanjutan di masa depan untuk mengukur kinerja lulusan MDP ketika melewati masa kerja lebih dari 5 tahun.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa:

1. Untuk mengetahui hubungan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja lulusan MDP.
2. Untuk mengetahui hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja lulusan MDP.

LANDASAN TEORI

Pengadaan Sumber Daya Manusia

Sebelum menguraikan pengertian mengenai kriteria seleksi dan kinerja karyawan, maka terlebih dahulu diuraikan tentang manajemen sumber daya manusia. Hal ini penting karena kriteria seleksi karyawan merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Organisasi itu sendiri didefinisikan sebagai suatu unit sosial yang terkoordinasi secara sadar, dimana terdiri dari dua atau lebih individu yang bekerja sama secara berkelanjutan guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins, 1996). Ketika terjalin hubungan kerja sama antar beberapa individu untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu sistem yang berfungsi mengatur perencanaan pembagian kerja, pengembangan karyawan, pembayaran upah, penilaian kinerja, serta aturan hubungan kerja sama tersebut (Dessler, 2002). Sistem tersebutlah yang kemudian dikembangkan dan disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu rancangan sistem formal dalam suatu organisasi yang ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2004).

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat 5 fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber

daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, dan hubungan ketenagakerjaan (Dessler, 2002). Dari kelima fungsi tersebut diketahui bahwa pengadaan sumber daya manusia berfungsi untuk mendapatkan sejumlah karyawan dengan kemampuan yang sesuai bagi organisasi. Pengadaan sumber daya manusia adalah proses dalam menyediakan individu-individu yang memenuhi syarat dalam jumlah yang memadai untuk mengisi pekerjaan dalam suatu organisasi (Dessler, 2002).

Analisis Pekerjaan

Pertama-tama, dalam pengadaan sumber daya manusia, aktivitas yang dilakukan adalah analisis pekerjaan (*job analysis*). Analisis pekerjaan adalah sebuah cara yang sistematis dalam mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai suatu pekerjaan serta prasyarat yang harus dipenuhi suatu individu dalam melakukan pekerjaan tersebut (Dessler, 2002). Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang jelas tentang pekerjaan apa yang dilakukan pada suatu jabatan dan kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut agar tercipta kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan.

Setelah memperoleh informasi-informasi yang dibutuhkan dari analisis pekerjaan, selanjutnya yang dilakukan adalah membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) berdasarkan informasi-informasi yang telah diperoleh dari proses analisis pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merupakan gambaran tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan (Dessler, 2002). Dengan deskripsi pekerjaan tersebut akan teridentifikasi bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan. Lalu, suatu deskripsi pekerjaan yang telah dibuat akan menjadi dasar untuk membuat spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi pekerjaan merupakan daftar pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan suatu individu untuk melakukan suatu pekerjaan agar berhasil. Spesifikasi yang harus dimiliki seorang karyawan agar dapat berhasil dalam melaksanakan suatu pekerjaan tersebutlah yang biasa disebut kriteria seleksi (Dessler, 2002).

Keahlian

Keahlian merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau aktivitas (Cedefop, 2008). Keahlian merupakan kriteria yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan (Hasibuan, 2007). Terdapat berbagai jenis keahlian

yang dapat dibagi menjadi beberapa kategori yang berbeda. Keahlian dasar yang meliputi membaca dan berhitung, dan keahlian umum yang meliputi kerja sama dan komunikasi adalah keahlian yang biasa diaplikasikan dalam kebanyakan pekerjaan. Selain itu, berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya, keahlian diketahui memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Wade & Parent, 2002). Menurut *Department of Human Resources* dari *University of Melbourne* (2010), setidaknya terdapat 7 (tujuh) jenis keahlian yang digunakan organisasi sebagai kriteria seleksi:

1. *Problem Solving skills*

Kemampuan untuk memprioritaskan masalah dengan tepat, dan juga kemampuan dalam mengumpulkan dan menganalisis informasi yang benar untuk mengidentifikasi gejala dan penyebab dari timbulnya suatu masalah.

2. *Analytical thinking skills*

Kemampuan untuk bekerja dalam kerangka kerja yang kompleks serta menganalisa dan memprioritaskan tingkat kadar dari informasi dan mengkonversi ide-ide dan tujuan kedalam suatu tindakan yang nyata.

3. *Negotiation skills*

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempersuasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya. Kemampuan ini diperlukan untuk menegosiasikan suatu kesepakatan yang efektif.

4. *Interpersonal skills*

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain secara benar. Interaksi tersebut mencakup kemampuan berkomunikasi dan bersikap secara benar. Dalam ranah bisnis, *interpersonal skills* merujuk pada kemampuan seorang karyawan untuk dapat bergaul dengan karyawan lainnya tanpa melupakan apa yang menjadi kewajibannya.

5. *Presentation skills*

Kemampuan untuk menyusun, menyatukan dan mempersembahkan informasi secara jelas dan menarik untuk berbagai jenis audiens.

6. *Organizational skills*

Kemampuan untuk merencanakan dan mengkoordinasikan diri sendiri dan orang lain untuk memastikan tugas selesai tepat pada waktunya.

7. *Computer skills*

Kemampuan yang berkaitan dengan keterampilan dalam menggunakan komputer, termasuk kemampuan pengolahan kata yang sangat baik,

pengolahan data yang baik, mahir dalam mengoperasikan aplikasi *e-mail*, internet dan aplikasi *data base* (misalkan *MS word*, *Access* dan *Excel*).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi serta mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi (Yousef, 2000). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Komitmen dalam organisasi akan membuat karyawan memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula dalam penelitian tentang komitmen karyawan pada organisasi yang berasal dari persepsi karyawan atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap karyawan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama (Eisenberger, Fasolo, & LaMastro, 1990).

Dalam melakukan pengukuran komitmen organisasional, model yang paling sering digunakan dalam penelitian mengenai komitmen organisasional adalah model tiga komponen milik Meyer dan Allen (1997) (Meyer *et al*, 2002). Model ini mengusulkan bahwa komitmen organisasional yang dialami oleh karyawan sebagai tiga pola pikir yang simultan meliputi:

1. Komitmen afektif

Komitmen yang berdasarkan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang berkembang melalui pengalaman kerja yang positif.

2. Komitmen normatif

Komitmen yang berdasarkan rasa memiliki kewajiban yang harus dipenuhi terhadap organisasi.

3. Komitmen berkelanjutan

Komitmen yang berdasarkan biaya yang akan ditanggung, baik ekonomi dan sosial, bila meninggalkan organisasi.

Kinerja

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Kinerja juga diartikan sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin & Russel, 1993). Agar organisasi mengetahui bahwa setiap karyawannya sudah berkinerja sesuai dengan yang diharapkan, organisasi harus terlebih dahulu menentukan standar kinerja dari suatu pekerjaan. Standar kinerja adalah suatu tingkat kinerja yang diharapkan atau merupakan “*benchmarks*” atau target dari suatu pekerjaan (Dessler, 2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Gibson dalam Ilyas (2011), mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi 3 kelompok sebagai berikut:

1. Variabel individu

Dalam variabel individu yang mempengaruhi adalah kemampuan dan keahlian, pendidikan, latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman) dan demografis (umur, etnis dan jenis kelamin).

2. Variabel organisasi

Dalam variabel organisasi yang mempengaruhi adalah seleksi, kepemimpinan, imbalan/kompensasi, budaya, struktur, desain pekerjaan dan lingkungan pekerjaan (Bonner & Sprinkle, 2002).

3. Variabel psikologi

Dalam variabel psikologi yang mempengaruhi adalah persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Hubungan Antar Variabel

Pada bagian ini akan dijelaskan hubungan-hubungan yang terjadi antara variabel bebas dan variabel tidak bebas disertai dasar argumentasi yang mendasari penentuan hipotesis dari hubungan tersebut. Terdapat empat hipotesis pada penelitian ini yang akan dipaparkan sebagai berikut.

Hubungan Antara Keahlian Berorganisasi dengan Kinerja

Keahlian merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau aktivitas (Cedefop, 2008).

Seseorang akan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan apabila orang tersebut memiliki keahlian yang sesuai. Terdapat berbagai jenis keahlian yang dapat dibagi menjadi beberapa kategori yang berbeda. Keahlian dasar yang meliputi membaca dan berhitung, dan keahlian umum yang meliputi kerja sama dan komunikasi adalah keahlian yang biasa diaplikasikan dalam kebanyakan pekerjaan. Bagi organisasi untuk mencapai keuntungan dan kinerja yang tinggi dibutuhkan keahlian yang tinggi dalam berkompetisi dan memiliki keahlian ekonomi yang kuat (Brown, 2001). Selain itu, berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya, keahlian berorganisasi dan keahlian teknis diketahui memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dalam kasus *Webmasters* (Wade & Parent, 2002). Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan keahlian berorganisasi sebagai bentuk keahlian yang akan dilihat hubungannya dengan kinerja. Indikator yang digunakan dalam keahlian berorganisasi adalah kemampuan manajerial, kerja sama, dan kemampuan berkomunikasi (Nelson, 1991). Keahlian teknis tidak dilihat hubungannya dengan kinerja, karena dalam penelitian yang sebelumnya keahlian teknis merujuk pada kemampuan membuat program dan mengoperasikan *situs internet*.

Hubungan Antara Komitmen Afektif dengan Kinerja

Komitmen afektif merujuk pada komitmen yang berdasarkan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang berkembang melalui pengalaman kerja yang positif (Meyer & Allen, 1990). Komitmen afektif merupakan bagian dari model tiga komponen milik Meyer dan Allen (1991) yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional seorang karyawan. Komitmen organisasional merujuk pada ikatan psikologis karyawan terhadap tempat kerja mereka (Meyer & Allen, 1990). Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi karena mereka bekerja dan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih jauh lagi, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, komitmen afektif memiliki hubungan yang kuat dengan *output* yang berhubungan dengan organisasi dan karyawan, meliputi kehadiran, kinerja, *organizational citizenship behavior*, stres kerja dan *work-family conflict* (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan atas dasar hubungan antar variabel yang telah dijelaskan diatas adalah:

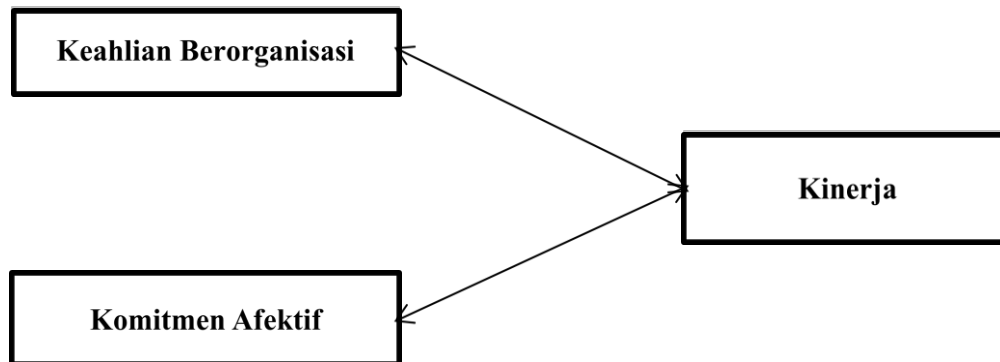
Ho1: Tidak terdapat hubungan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja lulusan MDP.

Ha1: Terdapat hubungan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja lulusan MDP.

Ho2: Tidak terdapat hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja lulusan MDP.

Ha2: Terdapat hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja lulusan MDP.

Gambar 1 Hipotesis



Dengan demikian dapat terlihat pada Gambar 1 pendugaan atas hubungan keahlian berorganisasi dan komitmen afektif dengan kinerja lulusan MDP.

METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini masuk ke dalam penelitian korelasional yaitu penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain (Azwar, 2004). Pendekatan yang dipilih dalam penelitian korelasional ini adalah pendekatan kuantitatif karena akan melakukan pengukuran data secara kuantitatif yang didapatkan dari hasil kuesioner (Creswell, 2003).

Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Keahlian	Kemampuan untuk melaksanakan tugas dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau aktivitas (Cedefop, 2008).	Keahlian Berorganisasi (Wade & Parent, 2002).	Kemampuan menejerial, Kerja sama, dan Komunikasi. (Nelson, 1991).	Likert.

Komitmen Organisasional	Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982)	Komitmen afektif (Meyer & Allen, 1990).	Keterikatan secara emosional dengan organisasi. (Meyer & Allen, 1990).	Likert.
Kinerja	Keberhasilan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin & Russel, 1993).	Persepsi Kinerja (Wade & Parent, 2002).	Keberhasilan kerja dan Kontribusi kerja. (Wade & Parent, 2002).	Likert.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu yang akan diteliti (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah lulusan *Management Development Program* di Bank OCBC NISP Tbk yang diseleksi pada tahun 2011 dan telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 1 tahun. Ukuran dari populasi tersebut adalah 41 orang. Sedangkan, sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan merupakan sampel keseluruhan anggota populasi atau sampel total. Menurut Arikunto (1998), jika jumlah populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang dan dalam pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner, maka sebaiknya jumlah tersebut diambil seluruhnya. Oleh karena itu dari 41 orang dalam populasi, keseluruhannya akan dijadikan sampel. Namun, setelah dilakukan pengambilan data yaitu penyebaran kuesioner, jumlah sampel yang terkumpul yaitu responden yang mengisi dan mengembalikan kuesioner berjumlah 30 orang. Sedangkan 11 orang sisanya tidak mengisi ataupun mengembalikan kuesioner. Menurut Champion (1981), dengan ukuran sampel penelitian berjumlah 30 orang, suatu penelitian sudah dapat dilakukan uji statistik dan akan mendapatkan hasil yang efektif.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian yang dilakukan, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis dalam bentuk pernyataan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2005). Penyebaran kuesioner akan dilakukan terhadap 41 orang karyawan lulusan MDP. Kuesioner berupa lembar pertanyaan yang berisi pilihan jawaban yang sudah ditentukan berdasarkan skala *Likert*. Sedangkan, wawancara merupakan sebuah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal lain dari responden yang lebih mendalam dan jumlah responden yang sedikit atau kecil (Sugiyono, 2005). Wawancara dilakukan kepada perencana program MDP dan manajer divisi rekrutmen. Adapun aspek yang ingin diungkap melalui wawancara dalam penelitian yang dilakukan adalah hal-hal yang berhubungan dengan latar belakang, manfaat, kendala dan kriteria seleksi MDP serta prosedur seleksi MDP di Bank OCBC NISP.

Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dilakukan dengan cara memberi skor pada masing-masing jawaban responden berdasarkan bobot tertentu pada setiap jawaban dengan menggunakan skala *likert*. Lalu, memindahkan data dari lembar kuesioner ke lembar tabulasi dan menghitung nilai total dari masing-masing variabel dengan menggunakan program SPSS 21.0 *for windows*. Setelah itu akan dilakukan uji keandalan instrumen yang digunakan dan pengujian hipotesis yang telah dibuat. Pengujian keandalan instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan, pengujian hipotesis akan dilakukan dengan pengujian analisis korelasi non-parametrik yaitu korelasi *Spearman's rho*.

Uji instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Simamora (2004), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevaliditasan dan kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap *valid* apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti. Data dikatakan *valid*, bila ada hubungan antara item pertanyaan dengan total pertanyaan secara keseluruhan dan besarnya nilai r -hitung $>$ r -tabel. Sedangkan data dikatakan tidak valid, bila ada

hubungan antara item pertanyaan dengan total pertanyaan secara keseluruhan dan besarnya r -hitung $<$ r -tabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner (Nugroho, 2007). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki *cronbach Alpha* $>$ 0,60, sedangkan jika *Cronbach Alpha* $<$ 0,60 maka variabel tidak reliabel.

Uji Hipotesis

Korelasi Spearman's rho

Menurut Simamora (2004), uji ini digunakan untuk dapat menjawab pertanyaan "apakah ada hubungan linier antara X dan Y?" namun untuk menjawab seberapa erat atau seberapa kuat hubungan itu, kita memerlukan koefisien korelasi. Perhitungan koefisien korelasi *Rank-Spearman* akan dicari menggunakan alat bantu program SPSS 21.00 for windows. Adapun rumus korelasi *Rank-Spearman* yang didapat digunakan adalah (de Vaus, 2002):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

r_s = Koefisien korelasi *spearman*

$\sum d^2$ = Total kuadrat selisih antar ranking

n = Jumlah sampel penelitian

Menurut Nugroho (2007), koefisien korelasi memiliki nilai antara -1 hingga +1. Sifat kenaikan korelasi adalah plus (+) atau minus (-). Hal ini menunjukkan arah korelasi. Makna sifat korelasi adalah sebagai berikut:

1. Korelasi positif (+) berarti jika variabel X mengalami kenaikan maka variabel Y juga akan mengalami kenaikan, atau jika variabel X mengalami penurunan maka variabel Y juga akan mengalami penurunan.
2. Korelasi negatif (-) berarti jika variabel X mengalami kenaikan maka variabel Y akan mengalami penurunan, atau jika variabel X mengalami penurunan maka variabel Y akan mengalami kenaikan.

Taraf nyata atau tingkat signifikansi yang dipilih adalah 0,05. Hasil perbandingan nilai r-hitung tersebut dibandingkan dengan nilai r-tabel yang digunakan untuk memutuskan apakah hipotesis diterima atau ditolak.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tolak H_0 : jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$

Tolak H_a : jika $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$

dimana,

H_0 = Hipotesis observasi

H_a = Hipotesis alternatif

Pengujian terhadap signifikansi koefisien korelasi (r) dilakukan dengan kriteria:

Tolak H_0 : jika nilai peluang $<$ tingkat signifikansi (5 %)

Tolak H_a : jika nilai peluang $>$ tingkat signifikansi (5 %)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas

Hasil uji validitas untuk pernyataan: keahlian berorganisasi dan komitmen afektif sebagai kriteria seleksi MDP menghasilkan nilai r-hitung dengan rentang antara 0,706 hingga 0,903. Sedangkan, hasil uji validitas pernyataan mengenai kinerja menghasilkan nilai r-hitung dengan rentang antara 0,871 hingga 0,909. Demikian hasil dari semua nilai r-hitung yang didapatkan lebih besar daripada nilai r-tabel yang hanya sebesar 0,361. Artinya, hal ini menunjukkan bahwa hasil uji validitas dari ke-30 responden tersebut dikatakan valid atau sah untuk dijadikan data dalam proses penelitian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen menghasilkan nilai *alpha* sebesar 0,831 untuk pernyataan keahlian berorganisasi, 0,846 untuk komitmen afektif dan 0,888 untuk

pernyataan kinerja yang berarti bahwa kuesioner yang disebarkan kepada responden sangat *reliable* karena seluruh nilai *alpha* yang diperoleh lebih besar dari 0,60 sehingga dapat diandalkan sebagai alat ukur dalam penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Korelasi *Spearman's rho*

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi *Spearman's rho* (r_s) dengan menggunakan bantuan program SPSS 21.00 for windows, maka diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Perhitungan Koefisien korelasi

Correlations					
			Komitmen_Afektif	Keahlian_Beroganisasi	Kinerja
Spearman's rho	Komitmen_Afektif	Correlation Coefficient	1.000	.437*	.627**
		Sig. (2-tailed)		.016	.000
		N	30	30	30
	Keahlian_Beroganisasi	Correlation Coefficient	.437*	1.000	.585**
		Sig. (2-tailed)	.016		.001
		N	30	30	30
	Kinerja	Correlation Coefficient	.627**	.585**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	
		N	30	30	30

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

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

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi yang dapat dilihat pada Tabel 1, nilai koefisien korelasi yang dihasilkan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebagai berikut:

1. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja adalah 0,627, yang berarti korelasi antara komitmen afektif dengan kinerja memiliki keeratan yang positif. Nilai peluang yang didapatkan

dari hasil perhitungan tersebut adalah 0,000, yang berarti korelasi antara komitmen afektif dengan kinerja adalah signifikan ($0,000 < 0,05$).

2. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari hubungan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja adalah 0,585, yang berarti korelasi antara keahlian dengan kinerja memiliki keeratan yang positif. Nilai peluang yang didapatkan dari hasil perhitungan tersebut adalah 0,001, yang berarti korelasi antara keahlian dengan kinerja adalah signifikan ($0,001 < 0,05$).

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja adalah 0,627, yang berarti korelasi antara komitmen afektif dengan kinerja memiliki keeratan yang positif. Dengan begitu, semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki, maka akan semakin tinggi kinerja dari lulusan MDP. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah komitmen afektif yang dimiliki, maka akan semakin rendah pula kinerja dari lulusan MDP. Berarti H_0 yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja ditolak. Nilai peluang (0,000) yang didapatkan juga lebih kecil dari tingkat kepercayaan 0,05 ($0,000 < 0,05$), yang berarti bahwa adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja lulusan MDP. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meyer et al, (2002) yang menyebutkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang kuat dengan *output* yang berhubungan dengan organisasi dan karyawan, terutama dengan kehadiran, kinerja, *organizational citizenship behavior*, stres kerja dan *work-family conflict*. Hasil yang diperoleh dari analisis wawancara juga menyebutkan kriteria penting yang harus dimiliki seseorang untuk mengikuti program MDP adalah orang tersebut harus memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi karena mereka bekerja dan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi (George & Jones, 1996).
2. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari hubungan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja adalah 0,585, yang berarti korelasi antara keahlian berorganisasi dengan kinerja memiliki keeratan yang positif. Dengan begitu, semakin tinggi keahlian berorganisasi yang dimiliki, maka akan semakin tinggi kinerja dari lulusan MDP. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah keahlian berorganisasi yang dimiliki, maka akan semakin rendah kinerja dari lulusan MDP.

Berarti H_0 yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja lulusan MDP ditolak, karena $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ($0,585 > 0,361$). Nilai peluang ($0,001$) yang didapatkan juga lebih kecil dari tingkat kepercayaan $0,05$ ($0,001 < 0,05$), yang berarti bahwa adanya hubungan yang benar-benar signifikan antara keahlian berorganisasi dengan kinerja lulusan MDP. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wade & Parent (2002) bahwa keahlian berorganisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja. Penelitian tersebut menyebutkan, ketika keahlian berorganisasi yang dimiliki berkurang maka akan mengarah kepada kinerja yang rendah. Dari hasil analisis wawancara, keahlian berorganisasi merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki seorang *fresh graduates* ketika melamar untuk mengikuti program MDP. Dari hasil yang didapatkan dan dari hasil penelitian sebelumnya, terlihat bahwa keahlian berorganisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja, sehingga sangat penting bagi seorang MDP untuk memiliki keahlian berorganisasi.

3. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari hubungan antara keahlian berorganisasi dengan komitmen afektif adalah $0,437$, yang berarti korelasi antara keahlian berorganisasi dengan komitmen afektif memiliki keeratan yang positif. Walaupun penelitian sebelumnya tidak menggambarkan secara spesifik hubungan antara keahlian berorganisasi dengan komitmen afektif, namun secara garis besar mereka menggambarkan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya akan menggunakan keahliannya secara maksimal, sehingga karyawan tersebut terbukti lebih produktif daripada yang karyawan lainnya yang kurang ataupun tidak berkomitmen (Sabir, Irfanullah, Khan, Siddiqui, Nasrullah, & Dad, 2012). Selain itu, manajer yang sehari-hari berkomunikasi dengan bawahannya, baik memberikan umpan balik tentang kinerja, berbagi informasi, memberikan tugas, bekerja sama dan sebagainya, pada gilirannya tindakan tersebut dapat mengembangkan ataupun meniadakan komitmen bawahannya terhadap organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001; Tansky & Cohen, 2001). Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa terlihat jelas hubungan antara keahlian berorganisasi dengan komitmen afektif merupakan hubungan yang positif.

Implikasi manajerial

Hubungan yang positif dan signifikan secara parsial antara keahlian berorganisasi dan komitmen afektif sebagai kriteria seleksi dengan kinerja lulusan MDP menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu diperhatikan oleh para pengambil

kebijakan di Bank OCBC NISP dalam usaha meningkatkan kinerja lulusan MDP. Penelitian ini menyarankan agar bisa mendapatkan karyawan dengan potensi yang berharga, maka perusahaan harus memberikan perhatian lebih kepada keahlian berorganisasi sebagai kriteria seleksi MDP. Sebelumnya telah diketahui keahlian berorganisasi sebagai kriteria seleksi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja lulusan MDP. Keahlian berorganisasi ditengarai sebagai modal utama lulusan MDP Bank OCBC NISP untuk melaksanakan pekerjaannya. Pekerjaan seorang MDP yang membutuhkan interaksi dengan orang lain baik itu rekan, bawahan ataupun nasabah akan sangat bergantung pada tingkat keahlian berorganisasinya. Mulai dari kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam kelompok, hingga kemampuan dalam mengenali dan mengelola masalah kepribadian dirinya ataupun orang lain yang dapat mengganggu penyelesaian kerja akan sangat bergantung pada keahlian berorganisasinya. Dengan ketergantungan tersebut, manajemen perusahaan diharapkan dapat benar-benar mengidentifikasi keahlian berorganisasi calon peserta MDP dari awal proses seleksi hingga akhir Program MDP, sehingga *fresh graduates* yang telah terpilih untuk mengikuti program merupakan *fresh graduates-fresh graduates* yang benar-benar telah memiliki keahlian berorganisasi yang memenuhi syarat perusahaan. Namun, diharapkan manajemen perusahaan tidak berhenti sampai di situ saja. Manajemen perusahaan juga diharapkan untuk terus mengembangkan keahlian berorganisasi dari lulusan MDP melalui pelatihan-pelatihan keorganisasian, manajerial, hingga perilaku organisasi yang diselenggarakan secara berkelanjutan, sehingga keahlian berorganisasi lulusan MDP akan terus meningkat yang pada gilirannya diharapkan akan ikut meningkatkan kinerjanya.

Selain keahlian berorganisasi yang dijadikan perhatian lebih perusahaan dalam mensyaratkan kriteria seleksi, penelitian ini juga menyarankan agar komitmen afektif dijadikan perhatian utama. Sebelumnya telah diketahui dari penelitian-penelitian yang telah ada, komitmen afektif memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *output* yang berhubungan dengan organisasi dan karyawan (Meyer *et al*, 2002). Hasil dari pengujian korelasi penelitian ini juga menggambarkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja lulusan MDP. Agar lulusan MDP dapat meningkatkan kinerjanya, perusahaan diharapkan dapat membangun komitmen afektif lulusan MDP dari awal ketika mereka diterima bekerja. Komitmen afektif lulusan MDP dapat terbangun berdasarkan pengalaman kerja yang positif yang dirasakan oleh lulusan MDP. Pengalaman kerja yang positif didasarkan

atas apa yang dialami oleh lulusan MDP selama bekerja di lingkungan perusahaan. Dengan demikian, manajemen perusahaan diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat membuat lulusan MDP merasakan pengalaman kerja yang positif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis, terbukti bahwa keahlian berorganisasi memiliki hubungan yang positif, dan signifikan dengan kinerja lulusan MDP. Hubungan tersebut mengindikasikan dengan semakin tinggi keahlian berorganisasi yang dimiliki maka akan semakin tinggi kinerja lulusan MDP, Demikian juga sebaliknya, semakin rendah keahlian berorganisasi yang dimiliki, maka akan semakin rendah kinerja dari lulusan MDP.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis, terbukti bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja lulusan MDP. Hubungan tersebut mengindikasikan dengan semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki maka akan semakin tinggi kinerja lulusan MDP. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah komitmen afektif yang dimiliki terhadap organisasi, maka akan semakin rendah pula kinerja dari lulusan MDP.

Saran

Adapun saran yang akan diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perusahaan diharapkan mengidentifikasi keahlian berorganisasi calon peserta MDP dari awal proses seleksi hingga akhir Program MDP dan juga mengembangkan keahlian berorganisasi dari lulusan MDP melalui pelatihan-pelatihan keorganisasian, manajerial, hingga perilaku organisasi yang diselenggarakan secara berkelanjutan.
2. Diharapkan manajemen dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membangun pengalaman kerja yang positif bagi lulusan MDP.

3. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan untuk memperluas hasil pembahasan dengan desain penelitian yang sama ataupun berbeda dengan indikator variabelnya ditambah terkait dengan penelitian korelasi antara keahlian berorganisasi dan komitmen afektif sebagai kriteria seleksi dengan kinerja lulusan MDP.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada hal sebagai berikut:

Penelitian melibatkan responden penelitian dalam jumlah terbatas, yakni sebanyak 30 orang untuk responden kuesioner dan 1 orang untuk narasumber wawancara. Dibutuhkan lebih banyak lagi jumlah responden kuesioner dan narasumber wawancara agar lebih memperdalam hasil analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Azwar, S. 2004. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. 2004. You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47: 315–331.
- Bernardin, H. J. & Russell, J.E.A. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bonner, S. E. & G. B. Sprinkle. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27 (4-5): 303-345.
- Boxall, P. 1996. The Strategic HRM Debate and The Resource-based View of The Firm. *Human Resource Management Journal*, 6, Issue 3: 59 – 75, July 1996.
- Brown, P. 2001. 'Skill formation in the twenty-first century'. In P. Brown, A. Green and H. Lauder (eds.), *High Skills: Globalization, Competitiveness and Skill Formation*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1–55.

Cedefop. 2008. *Terminology of European education and training policy. A selection of 100 key terms*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Creswell, J. W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 2nd Edition*. Sage Publications.

Champion, D. J. 1981. *Basic Statistics for Social Research*. Chandler Publishing. Scranton, PA.

Department of Human Resources University of Melbourne. 2010. "Recruiting and Selecting Staff," University of Melbourne.

<http://www.hr.unimelb.edu.au/advice/recruitment>

Dessler, Gary. 2002. *Human Resource Management 9th Edition*. Prentice Hall.

Dib, C.Z. 1988. *Formal, Non-formal and Informal Education: Concepts/Applicability*. American Institute of Physics, New York, pgs. 300-315.

EFA Global Monitoring Report (2005), *The impact of education quality on development goals*. UNESCO.

http://www.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_70EE1BC38EABA04B8ADBEBE1CC8581589F600600/filename/chapter2.pdf

Eisenberger, R., Fasolo, P.M., & Davis-LaMastro, V. 1990. Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.

George, J. M., & Jones, G. R. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. California: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Gibson, D. E. 2007. Why Does Affect Matter in Organizations., *Academy of Management Perspectives*, 36-59. Dalam Ilyas, Yaslis. 2011. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Pelatihan*. Jakarta. BP FKUM UI.

Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Bumi Aksara.

Hofstrand, D. 2008. *AG Decision Maker: Assessing Organizational & Planning Skills*. University Extension, Iowa State University. File C6-64.

www.extension.iastate.edu/agdm

Ivancevich, J. M. & Hoon, L. S., 2002. *Human Resource Management in Asia*. McGraw-hill.

Latar Belakang Perusahaan, 2011. *Annual Report* Bank OCBC NISP Tbk,.

Sumber:

http://www.ocbcnisp.com/images/file/doc/2_Annual_Report_2011_Latar_Belakang.pdf

Lee, J., and Kim, Y. 1999. Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15, 4, 29–61.

Levine, E., Maye, D., Ulm, R., & Gordon, T. 1997. A Methodology for Developing and Validating Minimum Qualifications (MQs). *Personnel Psychology*. 50 (4): 1009-1023.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 2004. *Human Resource Management* (10th edition), South Western Thomson Learning. Mason, Ohio

Meyer, J.P. & Allen, N. J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. "*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*", Sage Publications.

Meyer, J.P. and Herscovitch, L. 2001. "Commitment in the workplace: toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol .11 No .3, pp .299-326.

Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20-52.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Nelson, R.R. 1991. Educational needs as assessed by IS and end-user personnel: A survey of knowledge and skill requirements. *MIS Quarterly*, 15, 4, 502–525.

Nugroho, B. A. 2007. Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS. C.V Andi Offset, Yogyakarta.

O'Reilly, A.P. 1973. Perception of abilities as a determinant of performance. *Journal of Applied Psychology*, 58, 2, 281–282.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.

Sabir, K., Irfanullah, Khan, J., Siddiqui, A. Z., Nasrullah, and Dad, K. 2012. 'HRM Practices A Way for Improving Skills and Commitment of the Employees in Organization (A Case Study of Banking Sector in Pakistan)'. *International Journal of Asian Social Science*, 2(10):1735-1741

Simamora, B. 2004. Riset Pemasaran. Falsafah, Teori dan Aplikasi. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Smircich, L., and Chesser, R.J. 1981. Superiors' and subordinates' perceptions of performance: beyond disagreement. *Academy of Management Journal*, 24, 1, 198–205.

Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. CV. Alfabeta: Bandung

Susanto, J.F.X. 2011. *Management Trainee Program*. Human Resources Development Management Intensive Course. Universitas Narotama.

Tansky, J.W. and Cohen, D.J. 2001, "The relationship between organizations; support, employee development, and organizational commitment :an empirical study", *Human Resource Development Quarterly*, Vol .12 No .3, pp .285-300.

Van Scooter, J. R. 2000. Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and effective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

Wade, M & Parent, M. 2002. Relationships Between Job Skills and Performance: A Study of Webmasters. *Journal of Management Information Systems / Winter 2001–2002*, Vol. 18, No. 3: 71–96.

Yousef, D.A. 2000. "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Iss: 1, pp.6 - 24