

PENGARUH RETENSI KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *TURNOVER INTENTION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi pada CV. Ayu Lestari Bumiayu)

ALAN PUDITO

ditoallan@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Brawijaya, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183

Telp: (0274) 387656 fax: (0274) 387646

ABSTRACT

The study aims to determine the effect of employee retention and commitment organizational on employee performance with turnover intention as an intervening variable. In this study a sample of 120 respondents was selected using the purposive sampling method is the selection of non-random samples based on several criteria. The population in this study were employee CV Ayu Lestari on Brebes Regency. This study processed using Structura Equation Modeling (SEM) data analysis with AMOS program as its analytical tool. The data is obtained directly by distributting questionnaires.

The result of this study that employee retention has a negative effect on turnover intention. Organizational commitment has a negative effect on turnover intention. Turnover intention has a negative effect on employee performance. Employee retention has a positive on employee performance. Organizational has a positive effect on employee performance and turnover intention are able to mediate the effect between employee retention and commitment organizational on employee performance.

Keyword: Employee Retention, Commitment Organizational, Turnover Intention and Employee Performance

PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama merupakan sumber utama dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Agar mampu memberikan hasil yang optimal dalam mewujudkan visi dan misi diperlukan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas yang dilakukan oleh perusahaan, yang merupakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia. Salah satu cara pengelolaan atau pengembangan kemampuan personil guna mewujudkan visi dan misi didalam organisasi. Sumber daya manusia dalam lingkup perusahaan berhubungan erat dengan karyawan. Karyawan adalah harta yang berharga yang dimiliki perusahaan, karena tanpa kehadiran mereka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sesuai visi dan misi. Agar produktivitas karyawan tetap terjaga dengan baik perusahaan harus mampu memperhatikan keadaan dan kondisi lingkungan kerja perusahaan. Maka dari itu, hak-hak yang berhubungan dengan

karyawan dalam perusahaan perlu ditingkatkan guna menunjang proses produksi yang optimal.

Retensi atau pemeliharaan karyawan yang kurang menjadi salah satu penyebab utama dalam mempertahankan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Karyawan mempunyai keinginan untuk berpindah dari tempat kerja meningkat karena hak-hak mereka kurang diperhatikan. Menjaga tingginya pemeliharaan karyawan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena jika pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan baik maka tingkat keluar masuk karyawan akan menjadi rendah, begitu juga sebaliknya apabila program retensi karyawan buruk maka karyawan akan keluar dari perusahaan atau berpindah dari tempat kerja yang berdampak pada profitabilitas dan produktifitas perusahaan.

Tingkat komitmen yang baik antara karyawan dengan perusahaan sangat dibutuhkan karena melalui komitmen tersebut maka akan terbentuk suasana kerja yang nyaman. Komitmen organisasional merupakan sudut pandang yang bersifat keperilakuan yang dapat diartikan sebagai tindakan yang terus dilakukan dengan aktivitas. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan akan berdampak pada semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Hal tersebut memperlihatkan bahwa komitmen organisasional mempunyai arti bukan hanya sekedar loyalitas yang kaku, melainkan melibatkan hubungan aktif dan kemauan karyawan agar ikut andil pada perusahaan.

Keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan menjadi rendah jika mereka diperhatikan tingkat pemeliharaan karyawannya serta komitmennya, seperti memberikan pelatihan yang rutin terhadap karyawan agar karyawan tidak mudah merasa jenuh terhadap pekerjaannya. Jika seorang karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, maka dampak positif akan diterima oleh perusahaan dengan meningkatnya produktifitas dan profitabilitas perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan menurunkan tingkat keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena hak-hak mereka sudah diperhatikan oleh perusahaan sehingga kinerja dalam perusahaan akan meningkat serta produktifitas dalam perusahaan juga akan meningkat. Tingkat perputaran yang rendah juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Retensi Karayawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap organisasi demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Tujuan retensi karyawan ini adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan selama mungkin karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible aset*) yang tak ternilai bagi suatu perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar maka perusahaan akan mengalami kerugian modal intelektual. Para karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan setia terhadap perusahaan akan membawa nilai suatu perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses

organisasional. Heathfield (2008) mendefinisikan retensi adalah semua aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendorong karyawan yang memenuhi syarat dan produktif untuk terus bekerja di organisasi.

Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keistimewaan hubungan antara karyawan dengan perusahaannya dan memiliki keterlibatan kepada keputusan karyawan untuk meneruskan sebagai karyawan dalam perusahaan. Dalam meningkatkan komitmen karyawan perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak dari karyawan supaya karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Keterikatan dan keterlibatan dapat digunakan sebagai acuan untuk melihat seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menurut William dan Hazer (1986) komitmen organisasional merupakan fase pengenalan dan keterikatan seseorang terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, dimana karakteristik dari komitmen organisasional antara lain loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan, keinginan untuk menggunakan cara atas nama perusahaan, kesamaan antara tujuan seorang karyawan dengan tujuan perusahaan.

Turnover Intention

Menurut Mobley *et al* (1978) keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Mobley *et al* (1978) menyatakan bahwa keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Menurut Mobley *et al* (1978) berpendapat bahwa dampak dari tinggi rendahnya *turnover intention* akan mempengaruhi perusahaan maupun karyawan, diantaranya adalah beban kerja. Beban kerja pada karyawan akan bertambah disebabkan jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu. Selain itu jika tingkat *turnover tinggi* dalam perusahaan maka biaya latihan yang dikeluarkan perusahaan juga tinggi disebabkan banyak karyawan baru yang mulai bekerja dimana mereka juga perlu untuk dilatih dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja Karyawan

Menurut Viswesvaran dan Onez (2000) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang didapatkan dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2011), pengertian kinerja adalah unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai dan Basri (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi maupun perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan norma dan etika.

Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention*

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin (Mathis dan Jackson, 2006). Retensi karyawan penting untuk diperhatikan dalam perusahaan. Retensi karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam bekerja. Retensi karyawan yang kurang diperhatikan oleh perusahaan akan berdampak pada karyawan sehingga memunculkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Retensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan melalui hubungan karyawan dengan atasan maupun sesama karyawan serta didukung oleh peluang karir maupun penghargaan yang tersedia dalam perusahaan akan membawa dampak positif bagi karyawan sekaligus mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan merasa hak-hak dari mereka diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Meilita (2018), Radford *et.al* (2013) dan Reitz *et.al* (2010) menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

Komitmen organisasi merupakan kontribusi karyawan terhadap perusahaan untuk menjalankan fungsi dan tujuan perusahaan (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi terhadap perusahaan dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan karena mereka merasa terikat dalam perusahaan sehingga ada rasa memiliki dari setiap karyawan terhadap perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lauren (2017), Coetzee, Schreuder (2015) dan Lim *et.al* (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. Pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan

Turnover intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk berhenti atau keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja (Mobley *et al*, 1978). Niat karyawan keluar dari perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, kepuasan kerja, usia dan lama kerja. Selain itu kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan juga dapat menimbulkan niat karyawan untuk pergi dari perusahaan sehingga kinerja dari karyawan kurang optimal. Keinginan yang kuat untuk keluar dari perusahaan

membuat karyawan dalam melakukan pekerjaan tidak tepat waktu, sering membolos dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Asmara (2017), Ajiputra dan Yuniawan (2016) dan Lu Weili *et al* (2007) menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan

Retensi karyawan adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial yang dimiliki oleh perusahaan karena karyawan yang potensial adalah aset yang berharga bagi perusahaan (Sumarni, 2011). Retensi karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah dalam bekerja di perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan retensi karyawan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011), Ahammad *et al* (2014) dan Hausknecht *et al* (2008) menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasi merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan berupa sikap loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional didasari oleh keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap perusahaan selalu terlibat dalam pekerjaan di perusahaan karena mempunyai rasa saling memiliki. Komitmen yang tinggi yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan merasa telah menjadi bagian penting bagi perusahaan sehingga mereka selalu maksimal dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Iresa dkk (2015), Kalkavan dan Katrinli (2014) dan Kosasih dan Sutanto (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel *intervening*

Retensi karyawan adalah usaha perusahaan dalam mempertahankan karyawan untuk tetap setia terhadap perusahaan (Sumarni, 2011). Retensi yang dilakukan perusahaan semakin baik dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Meilita, 2018). Jika semakin baik retensi karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan maka keinginan keluar atau meninggalkan pekerjaan dari perusahaan tersebut semakin rendah karena karyawan memperoleh haknya di perusahaan seperti peluang karir dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan logika pemikiran dari peneliti, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

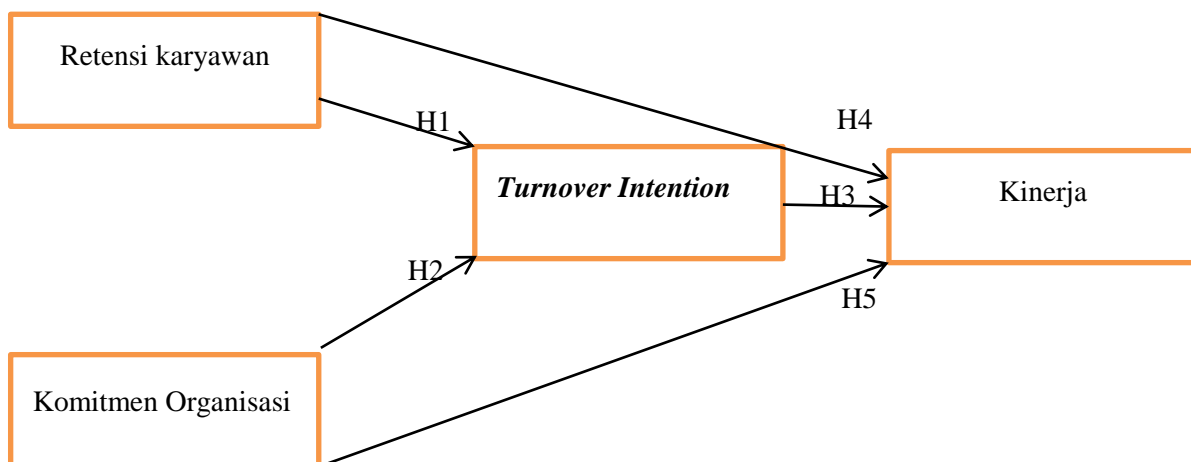
H6 : Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention*

7. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel *intervening*

Komitmen organisasi merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap perusahaan untuk menjalankan tujuan perusahaan agar dapat tercapai sesuai yang ditargetkan (Kreitner dan Kinicki, 2003). *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atas kehendak sendiri (Bluedron, 2001). Jika semakin baik komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan maka semakin kecil pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, karyawan merasa terlibat dengan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan logika pemikiran dari peneliti, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention*

Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Objek dan Subjek Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah CV. Ayu Lestari yang beralamat di Jalan Trunawiajaya, Negaradaha, Bumiayu, Brebes. Subjek penelitian yang akan digunakan dalam penelitian adalah karyawan CV. Ayu Lestari

Data dan Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian menggunakan survey dengan metode kuesioner. Untuk memperoleh data primer yakni data yang bersumber dari objek penelitian atau perusahaan yang akan diteliti, dengan cara memberikan kuesioner kepada responden dengan menggunakan skala likert 1-5.

Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh hubungan antar variabel dan menggunakan model persamaan *structural equation modeling* (SEM) digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan variabel independen (stres kerja) terhadap variabel dependen (*turnover intention*) dengan variabel intervening (keterlibatan kerja). SEM merupakan suatu teknik modeling statistika yang telah digunakan secara luas dalam ilmu perilaku (*behavior science*) yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relative kompleks. Untuk pengolahan data, peneliti menggunakan perangkat lunak AMOS (*Program Analysis Moment of Structural*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Tabel 1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan

Variabel	Butir Pertanyaan	Factor Loading	Keterangan
Retensi Karyawan	X1	0,747	Valid
	X2	0,722	Valid
	X3	0,747	Valid
	X4	0,753	Valid
	X5	0,773	Valid
	X6	0,644	Valid
	X7	0,772	Valid
	X8	0,729	Valid
	X9	0,784	Valid
	X10	0,666	Valid
	X11	0,77	Valid
	X12	0,684	Valid
	X13	0,754	Valid
	X14	0,712	Valid
	X15	0,675	Valid

	X16	0,701	Valid
	X17	0,735	Valid

Tabel 1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Butir Pertanyaan	Factor Loading	Keterangan
Komitmen Organisasi	X1	0,763	Valid
	X2	0,754	Valid
	X3	0,771	Valid
	X4	0,692	Valid
	X5	0,737	Valid
	X6	0,751	Valid
	X7	0,77	Valid
	X8	0,761	Valid
	X9	0,781	Valid

Tabel 1.3 Hasil Uji Validitas Variabel *Turnover Intention*

Variabel	Butir Pertanyaan	Factor Loading	Keterangan
Turnover Intention	X1	0,737	Valid
	X2	0,806	Valid
	X3	0,74	Valid

Tabel 1.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Butir Pertanyaan	Factor Loading	Keterangan
Kinerja Karyawan	X1	0,794	Valid
	X2	0,674	Valid
	X3	0,839	Valid
	X4	0,823	Valid
	X5	0,737	Valid
	X6	0,83	Valid
	X7	0,816	Valid
	X8	0,811	Valid

Untuk uji validitas data formal yang menggunakan AMOS versi 22 dari seluruh daftar pertanyaan yang mewakili setiap variabel yang diujikan. Menurut Ghazali (2011), data dikatakan valid apabila nilai factor loading $>0,5$. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pertanyaan yang mewakili 4 variabel dinyatakan valid dengan nilai $> 0,5$.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 1.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	Batas	Keterangan
Retensi Karyawan	0,9504	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,922	0,7	Reliabel
Turnover Intention	0,8053	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,9306	0,7	Reliabel

Ghozali (2011) menyatakan bahwa hasil pengujian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability* > 0,7. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai *C.R* pada 4 variabel penelitian yang nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrumen penelitian tersebut reliabel sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

3. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian untuk mengetahui rata-rata dari masing-masing indikator yang diujikan dalam penelitian, hasil tersebut dapat dilihat dari table berikut:

Tabel 1.6 Statistik Deskriptif Variabel Retensi Karyawan

	N	Minimum	Maximum	Mean
RK1	120	2	5	3.93
RK2	120	2	5	4.00
RK3	120	2	5	4.07
RK4	120	2	5	3.95
RK5	120	2	5	3.93
RK6	120	2	5	3.77
RK7	120	2	5	3.92
RK8	120	2	5	3.97
RK9	120	2	5	3.98
RK10	120	2	5	3.92
RK11	120	2	5	3.84
RK12	120	2	5	3.93
RK13	120	2	5	3.91
RK14	120	2	5	3.93
RK15	120	2	5	3.93
RK16	120	2	5	3.93
RK17	120	2	5	3.90
Rata-rata				3.93

Pada tabel 1.6 diatas dapat diketahui bahwa statistik deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable retensi karyawan. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 3.93 dengan skor maksimal 5 dan minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel retensi karyawan kategori ini adalah tinggi.

Tabel 1.7 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

	N	Minimum	Maximum	Mean
KO1	120	2	5	3.78
KO2	120	2	5	3.76
KO3	120	2	5	3.71
KO4	120	2	5	3.66
KO5	120	2	5	3.87
KO6	120	2	5	3.81
KO7	120	2	5	3.77
KO8	120	2	5	3.81
KO9	120	2	5	3.78
Rata-rata				3.77

Pada tabel 1.7 diatas dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable komitmen organisasional. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 3.77 dengan skor maksimal 5 dan minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel komitmen organisasional kategori ini adalah tinggi.

Tabel 1.8 Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

	N	Minimum	Maximum	Mean
TI1	120	1	4	2.12
TI2	120	1	4	2.07
TI3	120	1	4	2.13
Rata-rata				2.10

Pada tabel 1.8 diatas dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable *turnover intention*. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 2.10 dengan skor maksimal 4 dan minimum 1. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel *turnover intention* kategori ini adalah rendah.

Tabel 1.9 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

	N	Minimum	Maximum	Mean
KIN1	120	2	5	3.96

	N	Minimum	Maximum	Mean
KIN2	120	2	5	3.98
KIN3	120	2	5	3.93
KIN4	120	2	5	3.88
KIN5	120	2	5	3.83
KIN6	120	2	5	3.97
KIN7	120	2	5	4.04
KIN8	120	2	5	3.94
Rata-rata				3,94

Pada tabel 1.9 diatas dapat diketahui bahwa statistic deskriptif responden dalam memberikan penilaian setiap item variabel-variabel menunjukkan tingkat penilaian responden terhadap variable kinerja karyawan. Rata-rata penelitian responden dalam penilaian ini ialah 3.94 dengan skor maksimal 5 dan minimum 2. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kinerja karyawan kategori ini adalah tinggi.

Hasil Uji Penelitian (Uji Hipotesis)

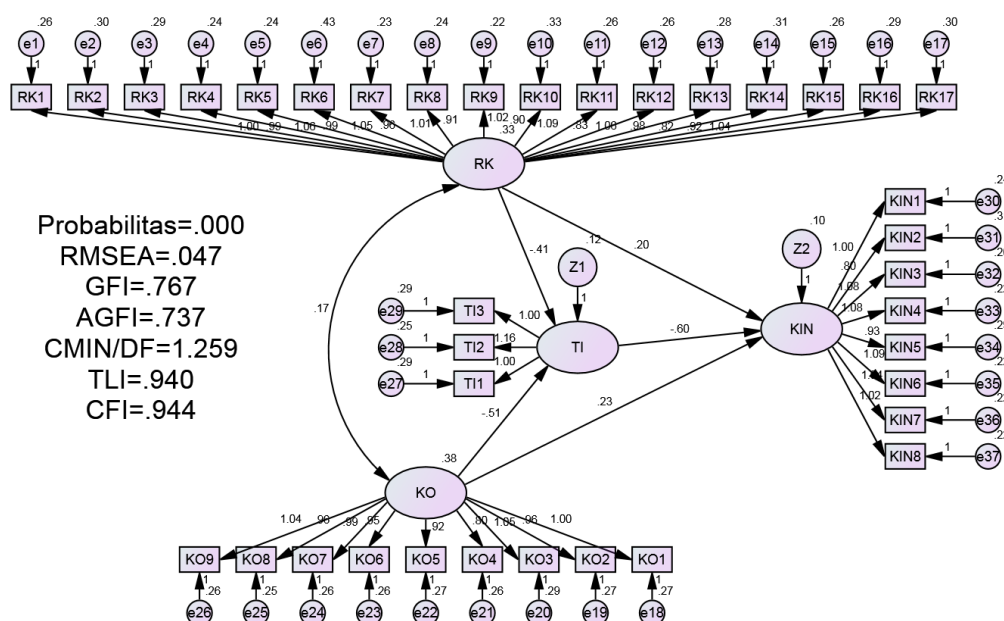
1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Secara umum model tersebut terdiri dari satu variabel independen (eksogen) yaitu retensi karyawan dan komitmen organisasi, satu variabel dependen (endogen) yaitu kinerja karyawan dan variabel intervening yaitu *turnover intention*.

2. Menyusun Diagram Jalur (Path Diagram)

Langkah kedua adalah menggambarkan kerangka penelitian dalam sebuah diagram alur (path diagram). Kesepakatan yang ada dalam penggambaran diagram alur telah dikembangkan oleh AMOS, sehingga tinggal menggunakannya saja.

3. Konversi diagram ke dalam persamaan struktural



4. Matriks input dan estimasi model

a. Ukuran sampel

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 120 responden. Jika mengacu pada ketentuan yang berpendapat bahwa jumlah sampel yang representatif adalah sekitar 100-200 (Ghozali, 2017). Maka, ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi yang di perlukan uji SEM.

b. Uji normalitas data

Secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai critical ratio (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang -2,58 sampai +2,58. Sedangkan secara multivariate data memenuhi asumsi normal karena nilai 1,015 berada di dalam rentang $\pm 2,58$.

c. Uji outlier

Perhitungan batas akhir outlier menggunakan CHIINV dengan memasukkan probabilitas 0,001 dan degree of freedom sejumlah variabel yang terukur adalah 37 item. Dan dari hasil perhitungan batas akhir outlier, tidak ada data yang menunjukkan outlier.

5. Identifikasi model struktural

Tabel 1.10

Notes For Model

Notes For Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	703
Number of distinct parameters to be estimated:	80
Degrees of freedom (703 - 80):	623

Hasil output AMOS yang menunjukkan nilai df model sebesar 623. Hal ini mengindikasikan bahwa model termasuk kategori over confident karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu analisa data bisa di lanjutkan ke tahap selanjutnya.

6. Menilai kriteria *goodness of fit*

Tabel 1.11

Menilai goodness of fit

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Model
<i>Significant probability</i>	≥ 0.05	0,000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,047	Fit
GFI	≥ 0.90	0,767	Marginal
AGFI	≥ 0.80	0,737	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.0	1,259	Fit

TLI	≥ 0.90	0,940	Fit
CFI	≥ 0.90	0,944	Fit

Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian model dan uraian diatas didapat bahwa tingkat kesesuaian model belum semuanya baik. Hal ini diindikasikan dengan nilai Probability GFI dan AGFI, karena nilainya yang masih dibawah standar penerimaan dan dikatakan bahwa model tidak fit. Namun dengan melihat indeks lainnya yaitu RMSEA,CMIN / DF, CFI, TLI yang nilainya sesuai dengan standar penerimaan atau model bisa dinyatakan fit, maka dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun pada penelitian ini adalah baik. Ghazali (2011) menyatakan bahwa jika ada satu atau dua kriteria goodness of fit yang terpenuhi maka secara keseluruhan model dapat dikatakan baik / fit. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini diterima.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada penelitian ini atau menganalisis hubungan-hubungan struktural model. Analisis data hipotesis dapat dilihat dari nilai standardized regression weight yang menunjukkan koefisien pengaruh antar variable dalam tabel berikut:

Tabel 1.12 Hubungan antar variabel

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
<i>Turnover Intention</i>	<---	Retensi karyawan	-.406	.100	-4.051	0,000	Negatif Signifikan
<i>Turnover Intention</i>	<---	Komitmen Organisasional	-.508	.103	-4.954	0,000	Negatif Signifikan
Kinerja	<---	<i>Turnover Intention</i>	-.601	.158	-3.804	0,000	Negatif Signifikan
Kinerja	<---	Retensi karyawan	.204	.100	2.039	0,041	Positif Signifikan
Kinerja	<---	Komitmen Organisasional	.234	.111	2.115	0,034	Positif Signifikan

1) Pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention*

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight diperoleh sebesar -0,406 dan nilai C.R -4,051 hal ini menunjukkan bahwa hubungan retensi karyawan dengan *turnover intention* negatif. Artinya semakin baik retensi karyawan maka akan menurunkan *turnover intention*. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), sehingga (H1) yang berbunyi “**Retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention***” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara retensi karyawan dengan *turnover intention*.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Meilita (2018), Radford *et.al* (2013) dan Reitz *et.al* (2010) menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2) Pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight diperoleh sebesar -0,508 dan nilai C.R -4,954 hal ini menunjukkan bahwa hubungan komitmen organisasional dengan *turnover intention* negatif. Artinya semakin baik komitmen organisasional maka akan menurunkan *turnover intention*. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), sehingga (H2) yang berbunyi “**komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention***” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lauren (2017), Coetzee, Schreuder (2015) dan Lim *et.al* (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

3) Pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight diperoleh sebesar -0,601 dan nilai C.R -3,804 hal ini menunjukkan bahwa hubungan *turnover intention* dengan kinerja negatif. Artinya semakin baik *turnover intention* maka akan menurunkan kinerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), sehingga (H3) yang berbunyi “***turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja**” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *turnover intention* dengan kinerja.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Asmara (2017), Ajiputra dan Yuniawan (2016) dan Lu Weili *et al* (2007) menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight diperoleh sebesar 0,204 dan nilai C.R 2,039 hal ini menunjukkan bahwa hubungan retensi karyawan dengan kinerja positif. Artinya semakin baik retensi karyawan maka akan meningkatkan kinerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,041 ($p < 0,05$), sehingga (H4) yang berbunyi “**Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja**” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara retensi karyawan dengan kinerja.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011), Ahammad *et al* (2014) dan Hausknecht *et al* (2008) menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight diperoleh sebesar 0,234 dan nilai C.R 2,115 hal ini menunjukkan bahwa hubungan komitmen organisasional dengan kinerja positif. Artinya semakin baik komitmen

organisasional maka akan meningkatkan kinerja. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,034 ($p < 0,05$), sehingga (H5) yang berbunyi “**komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja**” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara komitmen organisasional dengan kinerja.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Iresa dkk (2015), Kalkavan dan Katrinli (2014) dan Kosasih dan Sutanto (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Untuk melihat hubungan mediasi antara variable independen terhadap variable dependen melalui variable mediasi yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effect* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Tabel 1.13

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Retensi Karyawan	Komitmen Organisasional	Turnover Intention	Kinerja
Turnover Intention	-.395	-.533	.000	.000
Kinerja	.184	.227	-.556	.000

Tabel 1.14

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Retensi Karyawan	Komitmen Organisasional	Turnover Intention	Kinerja
Turnover Intention	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.220	.296	.000	.000

6) Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening

Pengaruh antara retensi karyawan terhadap kinerja dimediasi oleh *turnover intention* membandingkan antara nilai *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai $0,184 < 0,220$ hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* memediasi retensi karyawan terhadap kinerja positif. Artinya semakin baik retensi karyawan maka akan menurunkan

turnover intention, dan berdampak pada meningkatkan kinerja. Sehingga (H6) yang berbunyi “**Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention***” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara retensi karyawan dengan kinerja

7) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja melalui *turnover intention* sebagai variabel intervening

Pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja dimediasi oleh *turnover intention* membandingkan antara nilai direct effect < nilai indirect effect, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai $0,227 < 0,296$ hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* memediasi komitmen organisasional terhadap kinerja positif. Artinya semakin baik komitmen organisasional maka akan menurunkan *turnover intention*, dan berdampak pada meningkatkan kinerja. Sehingga (H7) yang berbunyi “**komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention***” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara komitmen organisasional dengan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah peneliti lakukan dengan menggunakan model *Structural Equation Models* (SEM) melalui aplikasi AMOS, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis 1 (H1) retensi karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 (H2) komitmen organisasional berpengaruh terhadap *turnover intention*.
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis 3 (H3) *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 (H4) retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Berdasarkan hasil uji hipotesis 5 (H5) komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Berdasarkan hasil uji hipotesis 6 (H6) retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *turnover intention*.
7. Berdasarkan hasil uji hipotesis 7 (H7) komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja dengan dimediasi oleh *turnover intention*.

SARAN PENELITIAN

1. Bagi Perusahaan

Bagi pihak manajemen perusahaan hendaknya mampu memperhatikan retensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan, agar karyawan merasa diperhatikan haknya oleh perusahaan sehingga dapat menurunkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan dan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan seiring dengan meningkatnya pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.

2. Bagi peneliti yang akan datang

- a. Diharapkan bagi peneliti yang akan datang sebelum menyebarkan kuesioner menjelaskan terlebih dahulu secara singkat terkait variabel yang akan diteliti sehingga responden paham dengan item pertanyaan dalam kuesioner yang akan diisi.
- b. Sebaiknya bagi peneliti yang akan datang ketika menyebar kuesioner, meminta izin untuk tetap mengontrol secara langsung perkembangan kuesioner atau menyebar sendiri kepada para responden agar ketika responden menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

KETERBATASAN PENELITIAN

Peneliti menyadari dalam penelitian ini menemui beberapa keterbatasan antara lain:

1. Kalimat pertanyaan dalam kuesioner yang sulit dimengerti sehingga memungkinkan adanya perbedaan pemahaman antara peneliti dengan responden yang akan mempengaruhi jawaban dari responden sehingga hasil yang didapatkan kurang maksimal.
2. Ketika menyebar kuesioner, peneliti hanya menitipkan kepada bagian pos satpam, sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah semua responden mengisi kuesioner sesuai dengan yang dialami atau tidak.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahammad, et.al. (2014). Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*.
- Ajiputra dan Yuniawan. (2016). ANALISIS PENGARUH JOB INSECURITY DAN KEPUASAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN. *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, Vol 5.
- Allen, Natalie. J, Meyer, John. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.

- Apriliana, Hamid. D, Hakam. (2013). PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 1*.
- Asmara, A. (2017). Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan. *JAKI Vol 5*.
- Bernardin, H. John, Russel, J.E.A. (1993). *Human Resource Management: an experimental Approach, International Edition*. Singapore: McGraw Hill. Inc.
- Coetzee et.al. (2015). Career anchors, organisational commitment and employee turnover intention in the retail sector. *South African Journal of Labour Relations, Vol 39*.
- Faloye, Olaleye. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business and Economic Development, Vol 2*.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organization Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 19, Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hausknecht, et.al. (2008). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job Related Differences in Reported Reasons for Staying.
- Jatmiko, Swasto. B, Eko. (2015). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 21*.
- Kalkavan & Katrinli. (2014). The Effect Of Managerial Coaching Behavior On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey. *Procedia-Social and Behavior Science*.
- Kato, T. and Long, Cheryl. (2006). Executive Turnover and Firm Performance in China. *American Economic Association*.
- Kosasih, S dan Sutanto, M. (2014). Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *AGORA, Vol 2*.
- Lauren, Jessica. (2017). PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *AGORA, Vol 5*.
- Lim, et.al. (2017). THE IMPACT OF LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*.

- Lu, Weili. et al. (2007). Managerial Turnover and ESOP Performance. *Quarterly Journal of Business & Economics*.
- Mathis, R and Jackson, J. (2006). *Human Resource Management, 12th ed.* Mason, OH: USA.
- Meilita Dan Wulansari, P. (2018). PENGARUH EMPLOYEE RETENTION PERUSAHAAN TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN. *e-Proceeding of Management, Vol 5*.
- Mobley et al. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*.
- Pratiwi dan Ardana. (2015). PENGARUH STRES KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP INTENTION TO QUIT KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 4*.
- Qazi, Fiaz. et al. (2015). Contemplating Employee Retention Through Multidimensional Assessment of Turnover Intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*.
- Radford, et.al. (2013). Personal care workers in Australian aged care: retention and turnover intention.
- Reitz O., Anderson M & Hill P. (2010). Job Embeddedness and nurse retention. *Nurse Administration Quarterly*.
- Robbins dan Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sa'diyah, Irawati, A., Faidal. (2011). PENGARUH EMPLOYEE RETENTION DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA. *Vol 11*.
- Saeka dan Suana. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 5*.
- Satwari, Musadieg, M, Afrianty. (2016). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION. *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 40*.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. *Akmenika UPY, Vol 8*.
- Susilo, A. (2013). Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja. *Akuntansi dan Bisnis*.

- Taurisa dan Ratnawati. (2012). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*.
- Tirelli and Swee. (2015). The relationship between trust, learning capability, affective organisational commitment and turnover intentions. *Int. J. Human Resources Development and Management*.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. (2000). Perspective on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Warouw, A dan Lapian. (2015). Analyzing the Factors Influencing Employee Retention. *Jurnal EMBA, Vol 3, Universitas Sam Ratulangi Manado*.
- Widyantara dan Ardana. (2015). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP INTENSITAS TURNOVER KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 4*.