

**Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna
Malioboro di Yogyakarta**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Laksmitha Kumara

Nomor Mahasiswa : 14311149

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna
Malioboro di Yogyakarta**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Laksmitha Kumara
Nomor Mahasiswa : 14311149
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

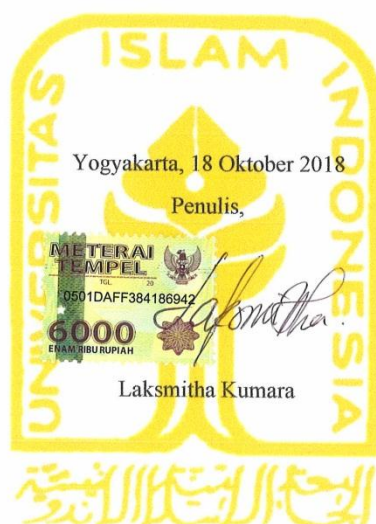
FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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



HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta

Nama : Laksmitha Kumara
Nomor Mahasiswa : 14311149
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Dra. Titik Nurbiyati, M. Si

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH REKRUTMEN DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP RETENSI
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
HOTEL GRAND INNA MALIOBORO DI YOGYAKARTA**

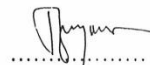
Disusun Oleh : **LAKSMITHA KUMARA**

Nomor Mahasiswa : **14311149**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari Senin, tanggal: 12 November 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Almamaterku, FE UII

Ayahanda Endro Kumoro dan Ibunda Siti Sundari

Kakak Bhramanta Kumara dan Kakak Ipar Lusi Yuniar

MOTTO

“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa daripada rahmat Allah melainkan orang-orang yang kafir”

(QS. Yusuf : 87)

“Sesungguhnya dibalik kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hendaklah hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap”

(QS. Al-Insyiroh : 6-8)

Tidak ada balasan untuk kebaikan selain kebaikan (pula)

(QS. Ar-Rahman : 60)

“Sungguh, kami benar-benar akan menguji kamu sekalian agar kami mengetahui orang-orang yang berjuang dan orang-orang yang sabar diantara kamu sekalian”

(QS. Muhammad : 31)

“Seringkali pilihan tuhanmu, tidak seperti yang kita inginkan. Baru belakangan kita ketahui bahwa pilihan-Nyalah yang terbaik”

(K.H. Musthofa Bisri)

Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta

Laksmitha Kumara

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
laksmithakumara@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji rekrutmen dan *employee empowerment* sebagai prediktor terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 66 karyawan Hotel Grand Inna Malioboro. Teknik pengambilan sampel dengan metode simple random sampling. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan alat uji IBM SPSS Statistic 24 sebagai alat analisis.

Hasil penelitian ini adalah (1) Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja, (2) Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja, (3) Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan, (4) Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan, (5) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, (6) Terdapat pengaruh rekrutmen terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, (7) Terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta.

Kata Kunci: Rekrutmen, *Employee Empowerment*, Retensi karyawan, Kepuasan kerja

The Impact of Recruitment and Employee Empowerment on Employee Retention with Job Satisfaction as Intervening Variable at Grand Inna Malioboro Hotel in Yogyakarta

Laksmitha Kumara

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia
laksmithakumara@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine recruitment and employee empowerment as a predictor of employee retention with job satisfaction as an intervening variable. Using a quantitative approach, the data of this study were collected from 66 employees of the Grand Inna Malioboro Hotel. The sampling technique with simple random sampling method. Data analysis using multiple linear regression analysis with IBM SPSS Statistic 24 test equipment as an analytical tool.

The results of this study are (1) There is a significant effect of recruitment on job satisfaction, (2) There is a significant effect of employee empowerment on job satisfaction, (3) There is a significant effect of recruitment on employee retention, (4) There is a significant effect of employee empowerment on employee retention, (5) There is a significant effect of job satisfaction on employee retention, (6) There is an influence of recruitment on employee retention through job satisfaction, (7) There is an influence of employee empowerment on employee retention through job satisfaction at employees of Grand Inna Malioboro Hotel in Yogyakarta.

Keyword: Rekrutment, Employee Empowerment, Employee Retention, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah *rabbi'l'alamin*, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta”. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan, dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan rahim serta pertolongan, kesehatan, kemudahan dan kelancaran yang diberikan kepada penulis hingga saat ini, karena hanya dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kedua Orangtua, **Endro Kumoro dan Siti Sundari** yang telah menghantarkan doa-doa terbaiknya, semangat, pengertian dan kasih sayang yang selalu mereka berikan untuk penulis dalam menjalani kehidupan yang penuh makna ini.

4. **Bhramanta Kumara** dan **Lusi Yuniar**, selaku kakak kandung dan juga kakak ipar yang selalu memberikan perhatian, pengertian, dan motivasi kepada penulis.
5. **Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
8. **Ibu Dra. Titik Nurbiyati, M. Si** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, informasi mengenai penelitian serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatiannya kepada penulis dalam tiap proses penyusunan tugas akhir ini.
9. **Bapak Fajar Rahman** selaku *HR Officer*, dan seluruh pihak Hotel Grand Inna Malioboro yang telah banyak memberikan bantuan dan partisipasi dalam penelitian ini.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan yaitu **Alief, Luqman, Zaky, Latif, Husen, dan Ryan** yang selama ini menjadi teman diskusi dan juga selalu memberikan semangat dan keceriaan bagi Penulis dalam menjalani proses perkuliahan.
11. Sahabat-sahabat “Explore”, **Hany, Atiqah, Archieta**, dan juga **Adinda** yang sangat Penulis sayangi yang selalu memberikan doa, semangat, bantuan, canda dan tawa, serta kesediaan waktunya yang mereka berikan kepada Penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini dan selalu menjadi orang terpercaya bagi Penulis.

12. **Mumtaz Oktisa Hernadi** selaku teman, dan juga sahabat paling istimewa dari Penulis yang selalu bersabar dalam menemani dan mendukung Penulis dalam memberikan nasihat, masukan, dan motivasi saat Penulis merasa gundah dalam mengerjakan tugas akhir selama ini.
13. Sahabat-sahabat “Kita Lek” **Raka, Anum, Paleo** dan **Danes** yang juga telah memberikan rasa optimisme kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
14. **Helga, Enggar, Fazie, Dima, Sukma, Ivan,** dan **Celestial** yang sudah memberikan semangat, pengertian, perhatian dan selalu menjadi pendengar yang baik bagi Penulis.
15. **Kia, Imas, Marsha, Pidhekso** yang sudah 10 tahun lebih menjalin persahabatan dan selalu menjadi rumah ternyaman bagi Penulis.
16. Keluarga KKN Unit 28 **Lulu, Ulfa, Effa, Gigar** dan **Andro** yang selalu memberikan semangat dan doa terbaik untuk Penulis.
17. Teman-teman seperjuangan Manajemen Angkatan 2014 yang telah bersama-sama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi UII, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.
18. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu serta memberikan dukungan dan doa. Penulis hanya bisa berdoa agar Allah SWT membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 18 Oktober 2018

Laksmitha Kumara

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Berita Acara	v
Halaman Persembahan	vi
Motto	vii
Abstraksi	viii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiv
Daftar Tabel	xviii
Daftar Gambar	xx
Daftar Lampiran	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.1.1 Penelitian Pengaruh Rekrutmen terhadap Kepuasan Kerja	10
2.1.2 Penelitian Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Kepuasan Kerja	12

2.1.3 Penelitian Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan	14
2.1.4 Penelitian Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Retensi Karyawan	16
2.1.5 Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan	17
2.2 Landasan Teori	35
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	35
2.2.2 Retensi Karyawan	39
2.2.3 Rekrutmen	43
2.2.4 <i>Employee Empowerment</i>	50
2.2.5 Kepuasan Kerja	55
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	60
2.3.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kepuasan Kerja.....	60
2.3.2 Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	61
2.3.3 Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan.....	62
2.3.4 Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Retensi Karyawan....	62
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	63
2.3.6 Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja	63
2.3.7 Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Retensi Karyawan Kepuasan Kerja	64
2.4 Konsep Kerangka Berpikir	65
BAB III METODE PENELITIAN	67
3.1 Pendekatan Penelitian.....	67
3.2 Lokasi Penelitian	67

3.3 Profil Perusahaan	67
3.4 Jenis Data.....	69
3.5 Populasi dan Sampel.....	70
3.5.1 Populasi	70
3.5.2 Sampel.....	70
3.6 Identifikasi Variabel Penelitian	71
3.7 Definisi Operasional	72
3.7.1 Rekrutmen	73
3.7.2 <i>Employee Empowerment</i>	74
3.7.3 Kepuasan Kerja	75
3.7.4 Retensi Karyawan	77
3.8 Uji Instrumen Penelitian	79
3.8.1 Uji Validitas	79
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	80
3.9 Metode Analisis Data	81
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	81
3.9.2 Uji Asumsi Klasik	82
3.9.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	84
3.9.4 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	85
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	87
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	87
4.1.1 Hasil Uji Validitas	87
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	93
4.2 Analisis Deskriptif	94

4.2.1	Karakteristik Responden Penelitian	94
4.2.2	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	100
4.3	Analisis Kuantitatif.....	107
4.3.1	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	108
4.4	Analisis Statistik	117
4.4.1	Hasil Analisis Regresi	117
4.4.2	Hasil Analisis Jalur (<i>Path Anlaysis</i>).....	127
4.4.3	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	130
4.5	Pembahasan	131
4.5.1	Pengaruh Rekrutmen terhadap Kepuasan Kerja.....	132
4.5.2	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	134
4.5.3	Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan.....	136
4.5.4	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Retensi Karyawan....	138
4.5.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan	140
4.5.6	Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja	141
4.5.7	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja	143
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		145
5.1	Kesimpulan.....	145
5.2	Saran	145
DAFTAR PUSTAKA		147
LAMPIRAN		152

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	20
Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	87
Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Rekrutmen (X_1).....	88
Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas <i>Employee Empowerment</i> (X_2).....	89
Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	90
Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Retensi Karyawan (Y)	92
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	94
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	94
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir	95
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan	97
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	98
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Menurut Gaji Pokok.....	99
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Rekrutmen (X_1).....	101
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Empowerment</i> (X_2)	102
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	104
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan (Y)	105
Tabel 4.16 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian.....	107
Tabel 4.17 Data <i>Output</i> 1 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov.....	108
Tabel 4.18 Data <i>Output</i> 2 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov.....	109
Tabel 4.19 Data <i>Output</i> 3 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov.....	110
Tabel 4.20 Data <i>Output</i> 1 Uji Multikoleniaritas	112
Tabel 4.21 Data <i>Output</i> 2 Uji Multikoleniaritas	112

Tabel 4.22 Data <i>Output</i> 3 Uji Multikoleniaritas	113
Tabel 4.23 Data <i>Output</i> 1 Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser	114
Tabel 4.24 Data <i>Output</i> 2 Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser	115
Tabel 4.25 Data <i>Output</i> 3 Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser	116
Tabel 4.26 Hasil Regresi Linear Berganda 1	117
Tabel 4.27 Tabel Koefisien Determinasi Berganda 1	120
Tabel 4.28 Hasil Regresi Linear Berganda 2	121
Tabel 4.29 Tabel Koefisien Determinasi Berganda 2	124
Tabel 4.30 Hasil Regresi Linear Berganda 3	125
Tabel 4.31 Tabel Koefisien Determinasi Berganda 3	127
Tabel 4.32 Rangkuman Uji Sobel	129
Tabel 4.33 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	130

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	66
Gambar 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	95
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan	96
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan	97
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	98
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Menurut Gaji Pokok	99
Gambar 4.6 Data <i>Output</i> 1 Uji Normalitas dengan Metode <i>P-Plot</i>	109
Gambar 4.7 Data <i>Output</i> 2 Uji Normalitas dengan Metode <i>P-Plot</i>	110
Gambar 4.8 Data <i>Output</i> 3 Uji Normalitas dengan Metode <i>P-Plot</i>	111
Gambar 4.9 Data <i>Output</i> 1 Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatterplots</i>	114
Gambar 4.10 Data <i>Output</i> 2 Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatterplots</i>	115
Gambar 4.11 Data <i>Output</i> 3 Uji Heterokedastisitas dengan <i>Scatterplots</i>	116
Gambar 4.12 Diagram Analisis <i>Path</i>	128

Daftar Lampiran

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	152
Lampiran 2: Tabulasi Data	160
Lampiran 3: Hasil Uji Validitas.....	172
Lampiran 4: Hasil Uji Reliabilitas	180
Lampiran 5: Analisis Deskriptif	178
Lampiran 6: Hasil Uji Asumsi Klasik.....	184
Lampiran 7: Hasil Analisis Statistik	190
Lampiran 8: Struktur Organisasi.....	194
Lampiran 9: Surat Izin Penyusunan Skripsi	195
Lampiran 10: Surat Keterangan Penelitian.....	196
Lampiran 11: Surat Keterangan Plagiarisme	197
Lampiran 12: Biodata Penulis.....	198

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Upaya mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam berbagai organisasi. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan global saat ini, retensi karyawan yang baik dianggap sebagai salah satu aspek yang paling penting. Masalah retensi karyawan muncul sebagai tantangan manajemen tenaga kerja paling kritis dalam waktu dekat. Para peneliti telah menunjukkan bahwa di masa depan, organisasi yang sukses adalah mereka yang menyesuaikan perilaku organisasi mereka dengan realitas lingkungan kerja saat ini, di mana umur panjang dan kesuksesan bergantung pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas (Bindu, 2017). Retensi karyawan merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi (Mathis dan Jackson, 2002). Sama halnya dengan pemaparan Aruna dan Anitha (2015) bahwa retensi karyawan adalah proses membuat karyawan untuk tetap bersama organisasi yang merupakan tanggung jawab atasan untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka, jika tidak organisasi akan kehilangan karyawan terbaiknya.

Retensi karyawan penting untuk membuat orang-orang yang berbakat dan baik untuk tetap di organisasi karena mereka selalu diminati. Dengan mempertahankan karyawan lama dan dapat dipercaya untuk memberikan budaya belajar kepada karyawan baru serta untuk membawa stabilitas bagi organisasi, mereka akan mendapatkan pengetahuan tentang proses organisasi dan pengalaman yang berharga (Nath dan Bagali, 2015). Menurut Cloutier dkk (2015), retensi karyawan yang berhasil sangat penting bagi stabilitas, pertumbuhan, dan pendapatan organisasi. Analisis terhadap tren tenaga kerja menunjukkan adanya kekurangan karyawan yang sangat terampil yang memiliki

pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk bekerja pada tingkat tinggi, yang berarti bahwa organisasi yang gagal dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi akan memiliki tenaga kerja yang kurang dan kurang berkualitas yang pada akhirnya menghambat kemampuan mereka untuk tetap kompetitif (Bindu, 2017).

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kepuasan kerja. Penelitian Motlou dkk (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada retensi karyawan. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja merupakan dimensi yang sangat penting dalam mempengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian lain oleh Terera dan Ngirande (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap retensi karyawan serta didukung dari penelitian lainnya oleh Terera dan Ngirande (2014) bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Kwenin dkk (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap retensi karyawan. Penelitian Dhanabhakym dan Nisamudheen (2016) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan.

Rekrutmen merupakan proses mencari kandidat untuk pekerjaan yang mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di sebuah organisasi. Proses rekrutmen berkaitan dengan mengidentifikasi, menarik, dan memilih orang yang cocok untuk memenuhi persyaratan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi (Chhabara, 2005). Sama halnya dengan pemaparan Schermerhorn (2011) bahwa rekrutmen merupakan serangkaian proses untuk menarik sekelompok kandidat yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang kosong. Perekrutan yang efektif akan menghasilkan orang-orang yang berkemampuan dan memiliki keterampilan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan. Proses rekrutmen dimulai dengan menentukan sumber

daya manusia, kemudian dilanjutkan dengan menentukan metode perekrutan yang nantinya akan menghasilkan pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Walker, 2009). Jika suatu rekrutmen berhasil dilaksanakan, dengan kata lain banyak pelamar yang akan memasukan lamarannya, maka kesempatan suatu perusahaan dalam mendapatkan karyawan terbaik akan terbuka lebar dengan banyaknya pilihan (Hasibuan, 2010).

Tujuan dari rekrutmen adalah menemukan dan mempekerjakan bakat-bakat terbaik dan menjaga organisasi untuk tetap kompetitif serta mempertahankan karyawan terbaik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Karemu dkk (2014) menunjukkan bahwa strategi perekrutan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sama halnya dengan penelitian Sutanto & Kurniawan (2016), dan Vispute (2013) bahwa perekrutan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Janjua dan Gulzar (2014) menemukan bahwa praktik sumber daya manusia memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Rekrutmen juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan diperkuat dengan pendapat dari Castetter (dalam Pambagio dkk, 2013) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menyebabkan masalah seperti kinerja rendah, tingginya tingkat absensi karyawan, sering terlambat, dan lain-lain. Dengan perekrutan yang baik, maka akan menarik lebih banyak karyawan yang berkualitas sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan lebih aman. Program rekrutmen yang baik akan dapat memberikan pengaruh positif untuk meningkatkan komitmen karyawan, produktivitas dan kualitas kerja (Patimah, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Sarinah dkk (2016) bahwa rekrutmen memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Mokaya

dkk (2015) juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa rekrutmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dan Kurniawan (2016) bahwa rekrutmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Employee empowerment merupakan upaya untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan dalam menguasai ilmu pengetahuan teknologi serta kemampuan manajemen (Sedarmayanti, 2004). Sedangkan menurut Lashley (2001) *employee empowerment* adalah inisiatif keterlibatan karyawan baru yang dikendalikan dan dilaksanakan oleh manajemen untuk meningkatkan komitmen karyawan dan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. *Employee empowerment* sendiri bertujuan untuk mencapai perbaikan berkelanjutan dalam kinerja organisasi dengan mengembangkan dan memperluas pengaruh individu dan tim yang kompeten atas area dan fungsi yang mempengaruhi kinerja mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Kinlaw, 1995).

Employee empowerment dapat mempengaruhi retensi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Gul dkk (2012) bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Hong dkk (2012) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *employee empowerment* dengan retensi karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Johennesse dan Chou (2017) membuktikan bahwa hubungan *employee empowerment* dan retensi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan.

Kepuasan kerja adalah perasaan puas yang dicerminkan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Spector (1997) kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang tentang pekerjaannya, dan mereka cenderung menjadikan pekerjaannya sebagai sesuatu

yang bermakna dan menyenangkan untuk dirinya. Sama halnya dengan pemaparan Luthans (2001) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja yang dimilikinya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pekerjaan yang menantang, kondisi lingkungan, hubungan antar karyawan dan penghargaan (Robbin, 2002). Karyawan akan bertahan lama jika mendapatkan kepuasan ditempat kerjanya, sedangkan jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan, maka karyawan tersebut akan keluar dari tempat kerjanya (Khera, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khera (2015), Ameer dkk (2014) dan Chinomona dkk (2014) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pelit dkk (2011) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rahim (2016), Gopinath & Shibu (2014) dan Saleem dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian oleh Achour dan Sarra (2017) menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Semua harapan terbaik untuk karyawan dan tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik. Menurut Armstorng (2014), MSDM merupakan pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset yang paling berharga bagi organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja didalamnya yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Dessler (2003) bahwa MSDM merupakan suatu kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk melaksanakan “orang”

atau sumber daya manusia sebagai bagian dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan pelatihan, penghargaan, dan penilaian. Mathis dan Jackson (2001) juga berpendapat bahwa MSDM berhubungan dengan rancangan sistem formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dari bakat yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penelitian ini memperluas pemahaman mengenai pengaruh rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada hotel Grand Inna Malioboro. Grand Inna Malioboro merupakan hotel legendaris di Yogyakarta yang terletak di jantung kota "di surga pembelanja Malioboro", dekat dengan Keraton Sultan, 42 kilometer dari Candi Budha Borobudur yang terkenal dan 17 kilometer dari candi Hindu Prambanan. Grand Inna Malioboro memiliki sejarah panjang sejak tahun 1908. Tentu saja manajemen yang ada di hotel tersebut sudah tertata dan dikelola dengan sangat baik oleh perusahaan. Sejauh ini, nama hotel telah berubah enam kali: Grand Hotel De Djokdja, Hotel Asahi, Hotel Merdeka, Hotel Garuda, Natour Garuda, dan sekarang bernama Grand Inna Malioboro. Dengan adanya fasilitas yang lengkap dan dekat dengan pusat perbelanjaan, Grand Inna Malioboro menjadi salah satu Hotel terfavorit bagi wisatawan domestik maupun mancanegara.

Demi tercapainya visi dan misi Grand Inna Malioboro, strategi rekrutmen yang baik dirasa perlu sebagai pondasi awal dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk membangun sebuah perusahaan yang unggul dan berkualitas. Selain itu *employee empowerment* juga sangat dibutuhkan bagi karyawan untuk menunjukkan potensi yang dimilikinya sehingga kontribusi yang diberikan untuk Grand Inna Malioboro bisa diwujudkan secara

maksimal dan membuat segala sesuatunya dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Dengan begitu kepuasan kerja akan timbul pada setiap diri karyawan sehingga mereka akan bekerja lebih baik lagi dan merasa antusias dengan visi misi mereka. Penelitian ini didukung oleh Motlou, dkk (2016), Terera & Ngirande (2014) dan penelitian lainnya oleh Terera & Ngirande (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan.

Ketika hotel Grand Inna Malioboro telah berhasil menciptakan karyawan yang unggul dan berkompeten, maka perusahaan akan berusaha mempertahankan karyawan tersebut untuk jangka waktu yang lebih lama sehingga meminimalisir kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian kecilnya tingkat karyawan yang keluar dari perusahaan, menunjukkan semakin besarnya tingkat retensi karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan mengambil judul “Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro” yang diharapkan mampu memberikan manfaat dan menjadi bahan pertimbangan beberapa pihak khususnya pimpinan perusahaan dalam menentukan strategi rekrutmen yang baik serta memberikan pemberdayaan kepada karyawan secara tepat dalam mewujudkan tujuan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap retensi karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan.

4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1) Bagi Praktisi

Dapat menjadi masukan yang bermanfaat dan bahan pertimbangan dalam melakukan pengolahan pengambilan kebijakan perusahaan pada Grand Inna Malioboro, khususnya mengenai rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

2) Bagi Penulis

Memberikan kesempatan pada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang selama ini dipelajari semasa menjalani pendidikan. Selain itu diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

3) Bagi Pihak Lain

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai tambahan pengetahuan dan referensi bagi pihak lain dan sebagai acuan pembelajaran untuk penelitian-penelitian yang akan dilakukan.

BAB II

PENDAHULUAN

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian Pengaruh Rekrutmen terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Rahim (2016) dengan judul “*Measurement of levels of satisfaction of staff about the recruitment and selection process of Mutual Trust Bank Limited: an exploratory study*”, Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan menggunakan alat analisis SPSS. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi (seperti proses, masalah dan juga efektifitas) terhadap kepuasan kerja pada Mutual Trust Bank Limited. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan terletak salah satu variabel yang digunakan. Selain menggunakan rekrutmen dan kepuasan kerja, penelitian ini juga menggunakan variabel *employee empowerment* dan retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gopinath dan Shibu (2014) yang berjudul “*Recruitment and Selection Influencing Job Satisfaction - A Study with Reference to BSNL, Madurai SSA*”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengathui pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap Perusahaan BSNL, Madurai SSA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perekrutan dan seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk kepuasan kerja agar mendapatkan karyawan terbaik, walaupun perusahaan harus menghadapi banyak tantangan dalam usaha merekrut tenaga kerjanya. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada lokasi variabel penelitian dan lokasi penelitian. Selain itu

penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel *employee empowerment* dan retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saleem dkk (2013) yang berjudul “*Determinants of Job Satisfaction among Employees of Banking Industry at Bahawalpur*”, dengan metode kuantitatif dan menggunakan teknik *random sampling*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan industri perbankan di Bahawalpur dan untuk menganalisis dampak prosedur rekrutmen & seleksi, kebijakan & strategi organisasi, sifat pekerjaan, stres kerja, kepribadian dan komunikasi pada kepausan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur rekrutmen & seleksi, komunikasi, kepribadian, kebijakan & strategi organisasi, sifat kerja, stres kerja, berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel penelitian dan lokasi penelitian. Selain itu penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel *employee empowerment* dan retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Achour dan Sarra (2017) yang berjudul “*The Role of Human Resource Management Practices in Increasing the Levels of Employees Satisfaction in Algerian Companies*” dengan metode kuantitatif dan menggunakan SPSS sebagai teknik analisis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia: seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja pada kepuasan karyawan melalui perusahaan Aljazair terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabelnya, penelitian yang

dilakukan menggunakan rekrutmen dan *employee empowerment* sebagai variabel independen.

2.1.2 Penelitian Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Khera (2015) yang berjudul “*Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical analysis of Banks in Chandigarh, (India)*”, dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di Bank di Chandigarh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan dari penelitian ini adalah objek penelitian ditujukan pada beberapa perusahaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan ditujukan pada satu perusahaan saja. Selain itu penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel rekrutmen dan retensi karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ameer dkk (2014) dengan judul *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction* dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan variabel penelitian. Selain *employee empowerment* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan rekrutmen dan retensi karyawan pada variabel independen.

Penelitian yang dilakukan oleh Chinomona dkk (2011) yang berjudul “*The Influence of Employee Empowerment, Ethical Climate, Organisational Support and Top Management Commitment on Employee Job Satisfaction. A Case of Companies in The*

Gauteng Province of South Africa”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan, iklim etis, dukungan organisasi dan komitmen manajemen puncak terhadap kepuasan kerja karyawan, di provinsi Gauteng Afrika Selatan. Hasil menunjukkan bahwa keempat variabel independen tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Gauteng Afrika Selatan. Perbedaannya adalah objek penelitian ini ditujukan pada beberapa perusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan hanya ditujukan pada satu perusahaan serta perbedaan variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pelit dkk (2011) yang berjudul “*The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey*” dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dampak dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan perilaku memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan pengaruhnya jauh lebih besar ketika pemberdayaan psikologis dan perilaku diambil secara keseluruhan. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel *employee empowerment* dan kepuasan kerja. Perbedaannya adalah objek dari penelitian ini dilakukan pada beberapa hotel dan *resort* sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada satu perusahaan saja.

2.1.3 Penelitian Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Karemu dkk (2014) yang berjudul “*An Analysis of the Effect of Employee Recruitment Strategies on Employee Retention at Equity Bank, Kenya*”, dengan metode penelitian kuantitatif dan desain deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh strategi perekrutan karyawan

terhadap retensi karyawan di Equity Bank, Kenya. Hasil menunjukkan bahwa strategi perekrutan karyawan mempengaruhi retensi karyawan. Hal ini terbukti karena hubungan antara strategi perekrutan karyawan dan retensi karyawan terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Kurniawan (2016) yang berjudul *“The Impact Of Recruitment, Employee Retention And Labor Relations To Employee Performance On Batik Industry In Solo City, Indonesia”*, dengan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada dampak yang signifikan pada perekrutan, retensi karyawan, dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri batik di Solo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) perekrutan, retensi, dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) perekrutan dan karyawan retensi menemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Rekrutmen & retensi karyawan, dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan; 4) perekrutan dan retensi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja; 5) perekrutan secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan kerja melalui retensi karyawan; 6) perekrutan dan retensi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja; 7) perekrutan secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan kerja melalui retensi karyawan; 8) perekrutan dan retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui hubungan kerja; 9) perekrutan secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan kerja melalui retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini adalah variabel independen yaitu rekrutmen dan metode penelitian.

Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan beberapa objek penelitian, sedangkan penelitian yang akan dilakukan hanya menggunakan satu objek.

Penelitian yang dilakukan oleh Janjua dan Gulzar (2014) yang berjudul “*The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty*”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari praktek-praktek sumber daya manusia pada retensi karyawan dan komitmen karyawan di sektor telekomunikasi Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan dan retensi karyawan. Selanjutnya hasilnya menunjukkan bahwa loyalitas memediasi hubungan HRM dan komitmen karyawan dan hubungan HRM dengan retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah menggunakan variabel intervening loyalitas, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel intervening kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Vispute (2013) yang berjudul “*Recruitment Strategy and Employee Retention in Indian Banking and Insurance Sector*” dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan hubungan antara elemen strategi rekrutmen dan kategori karyawan yang dipertahankan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa elemen dari strategi rekrutmen memiliki hubungan yang sangat kuat dengan karyawan yang berkomitmen yang dipertahankan dalam organisasi. Hubungan antara elemen strategi rekrutmen dan karyawan dengan *turnover intention* tidak signifikan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan dan objek penelitian. Selain rekrutmen dan retensi karyawan, penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel

employee empowerment dan kepuasan kerja. Sedangkan untuk objek penelitian yang akan dilakukan hanya menggunakan satu objek penelitian saja.

2.1.4 Penelitian Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Gul dkk (2012) yang berjudul “*Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan*”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak pengembangan kapasitas, pemberdayaan karyawan dan promosi terhadap retensi karyawan di sektor bank, Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas, pemberdayaan karyawan, dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabel dan objek penelitian. Variabel lain yang akan digunakan dalam penelitian yaitu rekrutmen dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hong dkk (2010) yang berjudul “*An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis*” dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana karyawan memandang pentingnya pemberdayaan mereka, pemerataan kompensasi, desain pekerjaan melalui pelatihan dan harapan terhadap manajemen kinerja yang efektif pada retensi mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompensasi dan penilaian merupakan pertimbangan mendasar dalam keputusan retensi dosen Universitas Yudas. Sementara pemberdayaan kurang mendasar terhadap pertimbangan dosen karena hal ini dapat dikaitkan dengan karakteristik budaya Asia dengan kesesuaian otoritas yang lebih tinggi. Perbedaan dari penelitian ini adalah responden

penelitian menggunakan dosen Universitas, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan karyawan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Johannesse dan Chou (2017) yang berjudul “*Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention*”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari nilai yang menempatkan karyawan pada desain pekerjaan mereka melalui pelatihan, penilaian kinerja melalui umpan balik, akuntabilitas dan tanggung jawab melalui pemberdayaan, pemerataan kompensasi oleh pengupahan, dan penggunaan program pelatihan bisnis serta pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Hasil menunjukkan bahwa *employee training and development, employee appraisal and feedback, employee empowerment, employee remuneration* dan *business coaching utilization* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan dan objek penelitian.

2.1.5 Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2017) yang berjudul “*The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention*”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan antara perawat. Hasil menunjukkan bahwa penghargaan karyawan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah responden ditujukan pada karyawan rumah sakit sedangkan penelitian yang akan dilakukan ditujukan kepada responden karyawan kantor. Perbedaan lainnya terletak pada variabel yang digunakan serta objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Motlou dkk (2016) yang berjudul “*An Evaluation Of The Impact Of Job Satisfaction On Employee Retention At Lonmin Rowland Shaft North West Province*”, dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah kepuasan kerja memiliki dampak pada retensi karyawan di Lonmin Rowland Shaft di Provinsi North West. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini adalah responden ditujukan pada karyawan rumah sakit sedangkan penelitian yang akan dilakukan ditujukan kepada responden karyawan kantor dan adanya perbedaan variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Negrande (2014) yang berjudul “*The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution*” dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di sebuah perguruan tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pelatihan dan retensi karyawan. Namun, ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan. Penelitian yang dilakukan menggunakan variabel rekrutmen dan *employee empowerment* sebagai variabel independen.

Penelitian yang dilakukan oleh Kwenin (2013) yang berjudul “*The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited*” dengan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat analisis SPSS. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh imbalan karyawan, kepuasan kerja dan kebijakan sumber daya manusia

terhadap retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kebijakan sumber daya manusia yang menguntungkan memiliki hubungan positif terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini terletak pada variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhanabhakyan dan Nisamudheen (2016) yang berjudul “*Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment and Retention in Response to Human Resource Management Practice in Calicut Airport*” dengan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur efek mediasi kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan dan retensi dalam menanggapi praktek HRM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang kuat antara praktek HRM dan komitmen karyawan dan retensi. Perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada alat analisisnya, sedangkan persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja dan variabel dependen yaitu retensi karyawan.

Berikut rekapitulasi penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
1.	Rahim (2016) <i>Measurement of levels of satisfaction of staff about the recruitment and selection process of Mutual Trust Bank Limited: an exploratory study</i> 50 pegawai Mutual Trust Bank Limited di Bangladesh	Mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi (seperti proses, masalah dan juga efektifitas) terhadap kepuasan kerja pada Mutual Trust Bank Limited.	Kuantitatif. <i>Rekrutmen , seleksi, Kepuasan kerja.</i>	Rekrutmen dan seleksi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Gopinath dan Shibu N S (2014) <i>Recruitment and Selection Influencing Job Satisfaction - A Study with Reference to BSNL, Madurai SSA</i> 100 pegawai di BSNL, Madurai SSA di Chennai, India	Mengatahui pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan BSNL, Madurai SSA.	Kuantitatif. <i>Rekrutmen , seleksi, Kepuasan kerja.</i>	Perekrutan dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3.	<p>Saleem, Majeed, Aziz, Usman (2013)</p> <p><i>“Determinants of Job Satisfaction among Employees of Banking Industry at Bahawalpur”</i>,</p> <p>234 pegawai bank di Bahawalpur, Pakistan</p>	<p>Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan industri perbankan di Bahawalpur dan untuk menganalisis dampak prosedur rekrutmen & seleksi, kebijakan & strategi organisasi, sifat pekerjaan, stres kerja, kepribadian dan komunikasi pada kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Organizational policy & strategy, nature of work, Communication, job stress, Personality, recruitment and selection, job satisfaction</i></p>	<p>Prosedur rekrutmen & seleksi, komunikasi, kepribadian, kebijakan & strategi organisasi, sifat kerja, stres kerja, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
4.	<p>Achour dan Sarra,(2017)</p> <p><i>The Role of Human Resource Management Practices inIncreasing the Levels of Employees Satisfaction in Algerian Companies</i></p> <p>110 karyawan yang bekerja di berbagai tingkat administrasi di perusahaan Aljazair.</p>	<p>Menguji secara empiris pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia: seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja pada kepuasan karyawan melalui perusahaan Aljazair terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Human Resource Management Practice, Job satisfaction</i></p>	<p>Praktik manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja.</p>

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
5.	Khera (2015) <i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical analysis of Banks in Chandigarh, (India)</i> 180 karyawan Bank di Chandigarh.	Mengetahui hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja dan perbedaan tingkat kepuasan kerja wanita dan pria	Kuantitatif <i>Employee Empowerment and Job Satisfaction</i>	Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6.	Ameer, Bhatti & Baig (2014) <i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction</i> 90 pegawai Mam Saba Sattar	Mengetahui pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Kuantitatif <i>Employee Empowerment dan Job Satisfaction</i>	<i>Employee empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>
7.	Chinomona, Popoola, Imuezerua (2017) <i>The Influence Of Employee Empowerment, Ethical Climate, Organisational Support And Top Management Commitment On Employee Job</i>	mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan, iklim etis, dukungan organisasi dan komitmen manajemen puncak terhadap kepuasan kerja karyawan, di provinsi Gauteng Afrika Selatan.	Kuantitatif <i>Employee Empowerment, Ethical Climate, Organisational Support, Top Management Commitment, Job Satisfaction.</i>	Keempat variabel independen tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

	<p><i>Satisfaction. A Case Of Companies In The Gauteng Province Of South Africa</i></p> <p>200 karyawan perusahaan yang terdaftar di provinsi Gauteng, Afrika Selatan</p>			
8.	<p>Pelit, Ozturk, Arslanturk (2011)</p> <p><i>The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey</i></p> <p>1854 pegawai hotel di Turki</p>	<p>Mengetahui pengaruh <i>employee empowerment</i> terhadap <i>job satisfaction</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Employee empowerment and job satisfaction</i></p>	<p>Pemberdayaan psikologis dan perilaku memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan pengaruhnya jauh lebih besar ketika pemberdayaan psikologis dan perilaku diambil secara keseluruhan.</p>
No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
9.	<p>Karemu, Kahara, Josee (2014)</p> <p><i>An Analysis of the Effect of Employee Recruitment Strategies on</i></p>	<p>Menganalisis pengaruh strategi perekrutan karyawan terhadap retensi Karyawan</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Recruitment Strategies and Employee Retention</i></p>	<p>Strategi perekrutan karyawan mempengaruhi retensi karyawan.</p>

	<i>Employee Retention at Equity Bank, Kenya</i>			
	Semua manajer di kantor pusat, dan manajer di cabang Equity Bank, Kenya			
10.	Susanto dan Kurniawan (2016) <i>The Impact Of Recruitment, Employee Retention And Labor Relations To Employee Performance On Batik Industry In Solo City, Indonesia</i> 375 pegawai divisi produksi dari 2 perusahaan batik di Solo	Mengetahui apakah ada dampak yang signifikan pada perekrutan, retensi karyawan, dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri batik di Solo.	Kuantitatif <i>Recruitment, Employee Retention, Labor Relation and Employee performance</i>	Semua hipotesis terbukti berpengaruh terhadap retensi karyawan dan kinerja karyawan.
11.	Janjua dan Gulzar (2014) <i>The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring</i>	Mengetahui dampak dari praktek-praktek sumber daya manusia pada retensi karyawan dan komitmen karyawan di sektor telekomunikasi Pakistan.	Kuantitatif <i>Human Resource Practices, Employee Commitment, and Employee Retention</i>	Praktik sumber daya manusia memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan dan retensi karyawan; loyalitas memediasi

	<i>the Mediating Role of Employee Loyalty</i>			hubungan HRM dan komitmen karyawan dan hubungan HRM dengan retensi karyawan.
	250 karyawan di berbagai perusahaan telekomunikasi di Rawalpindi dan Islamabad.			
12.	Vispute (2013) <i>“Recruitment Strategy and Employee Retention in Indian Banking and Insurance Sector”</i>	Untuk menemukan hubungan antara elemen strategi rekrutmen dan retensi karyawan.	Kuantitatif <i>Recruitment strategy and Employee retention</i>	Elemen-elemen dari strategi rekrutmen memiliki hubungan yang sangat kuat/signifikan dengan karyawan yang berkomitmen dalam organisasi. Hubungan antara elemen strategi rekrutmen dan karyawan dengan <i>turnover intent</i> tidak signifikan.
	591 tanggapan diterima dari sektor swasta, koperasi, dan bank asing serta perusahaan asuransi jiwa dan umum yang beroperasi di India.			
No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
13.	Gul, Akbar, Jan (2012) <i>Role of Capacity Development, Employee empowerment and</i>	mengetahui dampak pengembangan kapasitas, pemberdayaan karyawan dan promosi	Kuantitatif <i>Role of Capacity Development, Employee empowerment,</i>	Pengembangan kapasitas, pemberdayaan karyawan, dan promosi berpengaruh positif dan

	<i>Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan</i>	terhadap retensi karyawan di sektor bank, Pakistan.	<i>Promotion dan Employee Retention</i>	signifikan terhadap retensi karyawan.
	74 pegawai di sektor perbankan Pakistan			
14.	Hong, Hao, Kumar, dan Ramendran (2012) <i>An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression</i>	Mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja	Kuantitatif <i>Human Resource Management Practice dan employee retention</i>	Pemberdayaan, pemerataan kompensasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan
15.	Johannesse dan Chou (2017) <i>Employee Perceptions of Talent Management</i>	Mempelajari nilai yang menempatkan karyawan pada desain pekerjaan mereka melalui	Kuantitatif <i>Employee Perceptions, Talent</i>	<i>Employee training and development, employee appraisal and</i>
	<i>Effectiveness on Retention</i>	pelatihan, penilaian kinerja melalui umpan balik, akuntabilitas dan tanggung jawab melalui pemberdayaan, pemerataan kompensasi oleh pengupahan, dan	<i>Management, Effectiveness and Retention</i>	<i>feedback, employee empowerment, employee remuneration dan business coaching utilization berpengaruh signifikan</i>

		penggunaan program pelatihan bisnis serta pengaruhnya terhadap retensi karyawan.		terhadap retensi karyawan
No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
16.	<p>Terera dan Ngirande (2017)</p> <p><i>The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention</i></p> <p>180 karyawan yang bekerja di Rumah Sakit <i>Eastern Cape Province of South Africa</i></p>	Mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan antara perawat.	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Rewards, Job Satisfaction and Employee Retention</i></p>	<p>Penghargaan karyawan dan kepuasan kerja merupakan dimensi yang sangat penting dalam mempengaruhi retensi karyawan.</p>
17.	<p>Motlou, Singh, dan Karodia (2016)</p> <p><i>An Evaluation Of The Impact Of Job Satisfaction On Employee Retention At Lonmin Rowland Shaft North West Province</i></p> <p>150 karyawan yang</p>	Menentukan apakah kepuasan kerja memiliki dampak pada retensi karyawan di Lonmin Rowland Shaft di Provinsi <i>North West</i> .	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Evaluation, job satisfaction, and employee retention</i></p>	<p>Penghargaan karyawan dan kepuasan kerja merupakan dimensi yang sangat penting dalam mempengaruhi retensi karyawan.</p>

	bekerja di Lonmin Rowland Shaft di Provinsi <i>North West</i>			
18.	<p>Terera dan Ngirande (2014)</p> <p><i>The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution</i></p> <p>120 karyawan di lembaga tersier yang dipilih di Provinsi Eastern Cape.</p>	Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di sebuah perguruan tinggi.	Kuantitatif <i>Training, job satisfaction and Retention</i>	Ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan.
19.	<p>Kwenin, Muathe dan Nzulwa (2013)</p> <p><i>The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited</i></p>	Untuk mengetahui pengaruh imbalan karyawan, kepuasan kerja dan kebijakan sumber daya manusia terhadap retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited.	Kuantitatif <i>Employee reward, human resource policies, job satisfaction, dan employee retention.</i>	Kepuasan kerja dan kebijakan sumber daya manusia yang menguntungkan memiliki hubungan positif terhadap retensi karyawan.

	142 karyawan dari Vodafone Ghana Limited.			
20.	Dhanabhakyan dan Nisamudheen (2016) <i>“Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment and Retention in Response to Human Resource Management Practice in Calicut Airport”</i> 250 karyawan yang bekerja di <i>Airport Calicut</i>	Untuk mengukur efek mediasi kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan dan retensi dalam menanggapi praktek HRM.	Kuantitatif <i>HRM Practice, Job Satisfaction, Employee Retention, dan Employee Commitment</i>	Kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang kuat antara praktek HRM dan komitmen karyawan dan retensi karyawan.

Sumber: Data Sekunder, 2018

Berikut rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya:

Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
Rekrutmen	Rahim (2016)	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>HRM Planning</i> b. <i>Attracting candidates</i> c. <i>Inviting application from potential candidates</i> 	Rahim (2016): <ul style="list-style-type: none"> a. <i>HRM Planning</i> b. <i>Attracting candidates</i> c. <i>Inviting application from potential candidates</i> Armstrong (2014), <i>Handbook of Human Research Management Practice</i>
	Karemu, Kahara & Josee (2014)	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Posting Vacancies</i> b. <i>Internal Sources</i> c. <i>External Sources</i> d. <i>On-line application</i> 	
	Gopinath & Shibu (2014)	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Determining the target population</i> b. <i>Determining the applicant source</i> c. <i>Deciding how to attract applicants to the organization</i> 	
	Vispute (2013)	<i>Elements of recruitment:</i> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Source of Recruitment</i> b. <i>Information Shared During Recruitment</i> c. <i>Recruiter and Recruitment Process Experience</i> d. <i>Interviewer and Interview Structure</i> e. <i>Applicant Attractors</i> 	

Lanjutan Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
<i>Employee Empowerment</i>	Khera (2015)	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Meaning</i> b. <i>Competence</i> c. <i>Self determination</i> d. <i>Impact</i> 	Khera, (2015): <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Meaning</i> b. <i>Competence</i> c. <i>Self determination</i> d. <i>Impact</i> Thomas & Velthouse (1990), <i>Cognitive Elements of Empowerment.</i>
	Ameer, Bhatti & Baig (2014)	<i>Employees Empowerment Steps:</i> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Acquire empowerment</i> b. <i>Choose employees to empower</i> c. <i>Provide role information</i> d. <i>Share organization information</i> e. <i>Provide training to employee</i> f. <i>Inspire individual initiatives</i> 	
	Pelit, Ozturk & Arslanturk (2011)	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Behavioral dimension</i> b. <i>Psychological dimension</i> 	
	Chinomona, Popoola, & Imuezerua	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Trust</i> b. <i>Motivation</i> c. <i>Decision making through empowerment</i> 	
Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
<i>Job Satisfaction</i>	Motlou, Singh, Karodia (2016)	<i>Factors that influence job satisfaction:</i> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Human Resource Policies</i> b. <i>Organisational</i> 	Khera, (2016) <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Pay</i> b. <i>Promotion</i> c. <i>Supervision</i> d. <i>Benefit</i>

		<p><i>structure</i></p> <p><i>c. Working conditions</i></p> <p><i>d. Management style</i></p> <p><i>e. Job Security</i></p> <p><i>f. Promotions</i></p> <p><i>g. Communaction</i></p> <p><i>h. Organisational culture</i></p> <p><i>i. Upheavals in the world of work</i></p> <p><i>j. Labour turnover</i></p>	<p><i>e. Contingent reward</i></p> <p><i>f. Operating procedures</i></p> <p><i>g. Co-workers</i></p> <p><i>h. Nature of work</i></p> <p><i>i. Communication</i></p> <p>Spector, (1996)</p>
	Saleem, Majeed, Aziz, Usman (2013)	<p><i>a. Salary levels</i></p> <p><i>b. Promotion opportunities</i></p> <p><i>c. Relationship with co-worker</i></p>	
	Achour & Sarra (2017)	<p><i>a. Good relationship with colleagues</i></p> <p><i>b. High salary</i></p> <p><i>c. Good working conditions</i></p> <p><i>d. Training and education opportunities</i></p> <p><i>e. Career development</i></p>	
	Ameer, Bhatti & Baig (2014)	<p><i>a. The immadiate work environment</i></p> <p><i>b. The social environment</i></p> <p><i>c. The organizational environment</i></p>	

	Khera (2015)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pay b. Promotion c. Supervision d. Benefit e. Contingent reward f. Operating procedures g. Co-workers h. Nature of work i. Communication 	
	Pelit, Ozturk & Arslanturk (2011)	<p><i>Factors affecting Job Satisfaction:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Employment status b. Duration of employment c. Location of the establishment d. Content of the work e. Employment position f. Opportunities to sharpen skills g. The routine of the work h. Wages i. Promotion opportunities 	
Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
Retensi Karyawan	Motlou, Singh, Karodia (2016)	<p><i>The factors that impact on staff retention:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Leadership style b. Performance management and appraisal c. Organisational and 	<p>Motlou, Singh, Karodia (2016):</p> <p><i>The factors that impact on staff retention:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Leadership style b. Performance management and

		<i>management factors</i> <i>d. Work relationships</i>	<i>appraisal</i> <i>d. Organisational and management factors</i>
	Hong, Hao, Kumar, Ramendran & Kadiresan	<i>a. Physical and emotional needs</i> <i>b. Working environment</i> <i>c. Supervision</i> <i>d. Responsibilities</i> <i>e. Fairness and equity</i> <i>f. Employee development</i> <i>g. Feedback on performance</i>	<i>e. Work relationships</i> Mathis & Jackson, (2002), <i>Human Resource Management</i>

Sumber: Data Sekunder, 2018

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Variabel tersebut dipilih karena retensi karyawan penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan dalam mempertahankan karyawan yang potensial, yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, diketahui bahwa rekrutmen, *employee empowerment*, dan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan, yang berarti bahwa untuk mempertahankan karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan rekrutmen, *employee empowerment* dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel yang digunakan yaitu rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang penting dalam menjalankan rencana perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mencakup semua keputusan manajemen dan praktik yang secara langsung mempengaruhi atau mempengaruhi orang-orang yang bekerja untuk organisasi. Menurut Dessler (2003), MSDM merupakan suatu kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk melaksanakan “orang” atau sumber daya manusia sebagai bagian dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan pelatihan, penghargaan, dan penilaian.

Menurut Snell & Bohlander (2010:4), Manajemen sumber daya manusia merupakan proses dalam mengelola kemampuan manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan cara mengembangkan keterampilan karyawan, pengetahuan dan kemampuan serta memberikan imbalan atas usaha yang telah dilakukan.

Sama halnya dengan pemaparan Lado dan Wilson (1994) mendeskripsikan praktik sumber daya manusia sebagai seperangkat aktivitas, fungsi, dan proses yang berbeda namun saling berkaitan yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia perusahaan.

Armstrong (2014) juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia didasarkan pada empat prinsip. Pertama, perusahaan harus dijadikan sebagai tempat harta yang penting dan manajemen yang baik idalamnya merupakan kunci keberhasilan bagi perusahaan. Kedua, keberhasilan organisasi didasarkan pada

peraturan, prosedur dan kebijakan untuk mengelola sumber daya agar dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi perusahaan. Ketiga, nilai budaya dan lingkungan organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap pencapaian organisasi. Keempat, manajemen sumber daya manusia harus berhubungan, berintegrasi, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2003), mengklarifikasikan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi dua faktor pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu:

a. Fungsi Manajerial

Secara keseluruhan, fungsi manajemen ini mewakili proses manajemen. Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan peramalan

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Adanya pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan dan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu kesatuan dalam rangka mencapai yang tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelsaksananya seperti menunjukkan dan memberitahukan

kesalahan karyawan, memikirkan suatu dorongan, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai prestasi kerja yang mereka raih.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Suatu tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksana seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Manajerial

1) Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga sesuai dengan kebutuhan.

2) Pengembangan (*Development*)

Merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawan atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Integrasi (*Integration*)

Suatu usaha yang mempengaruhi para karyawan secara keseluruhan, berupa tindakan-tindakan yang dapat diarahkan menuju tujuan yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan rekan kerja.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan ditujukan untuk membuat karyawan merasa nyaman sehingga mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan menghasilkan yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan (*Separation*)

Pemutusan kerja terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, bisa juga karena perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut dan atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan. Pemutusan kerja biasanya berupa pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan dan pergantian tenaga kerja.

3. Fitur Utama Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2001) MSDM berhubungan dengan rancangan sistem formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dari bakat yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. MSDM juga merupakan pendekatan yang strategis dan koheren untuk mengatur aset yang paling berharga didalam organisasi, yaitu orang-orang yang

bekerja disana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya (Armstrong, 2014). Fitur utama dari MSDM (Armstrong, 2014) adalah:

- a. Penekanan pada manajemen strategis untuk mencapai integrasi antara bisnis dan strategi SDM.
- b. Pendekatan yang komprehensif dan koheren untuk penyediaan kebijakan dan praktik pekerjaan yang saling mendukung, dan mengembangkan kebijakan dan praktik SDM yang terintegrasi.
- c. Pentingnya meningkatkan komitmen pada misi dan nilai-nilai organisasi.
- d. Perlakuan terhadap orang sebagai aset dan bukan sebagai biaya, mereka dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif dan sebagai sumber daya manusia untuk diinvestasikan melalui penyediaan kesempatan belajar dan pengembangan.
- e. Kinerja dan pengiriman SDM sebagai tanggungjawab manajemen lini.

Sumber daya manusia dianggap memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan karena selain kapasitas produksi yang terkait, juga memperhitungkan modal manusia. Sangat mudah bagi pesaing untuk menyalin sumber daya lain seperti teknologi dan modal tetapi sumber daya manusia yang khas tidak akan mudah untuk ditiru (Janjua dan Gulzar, 2014).

2.2.2 Retensi Karyawan

1. Definisi Retensi Karyawan

Retensi karyawan terus menjadi suatu kegiatan MSDM yang penting bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Retensi karyawan merupakan praktik dan proses yang digunakan dalam mengelola karyawan yang

berharga agar mereka tidak meninggalkan posisinya di dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2000).

Menurut Jennifer dan Carsen (2005) retensi karyawan mengacu pada berapa banyak karyawan yang saat ini bertahan didalam organisasi untuk jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan dengan cara mempertahankan karyawan yang berbakat dimana karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk tetap bersama organisasi dengan sendirinya. Kebijakan retensi juga harus berfokus pada menjaga yang terbaik dan siap untuk kehilangan karyawan yang dirasa kurang memberikan kinerja yang baik.

Hal ini dapat dilakukan dengan menggabungkan langkah-langkah yang diambil untuk memotivasi dan mendorong karyawan untuk tetap tinggal dan berfungsi secara optimal di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan yang baik merupakan hasil dari kesesuaian yang baik antara budaya tempat kerja perusahaan, cara berbisnis dan standar kualitas perusahaan, karakter, dan motivasi dari individu itu sendiri (Mbugua dkk, 2015).

Motlou dkk (2016) menjelaskan bahwa program retensi karyawan yang dirancang dengan tepat dan dilaksanakan dengan baik, secara signifikan akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi pengeluaran pergantian karyawan. Jika organisasi tidak secara hati-hati mengelola retensi staf mereka, maka organisasi akan dihadapkan pada karyawan yang tidak berkompeten, serta karyawan yang tidak efektif dan tidak efisien, sehingga berdampak langsung pada daya saing, keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Tziner dan Birati, 1996). Dengan mempertahankan karyawan lama yang berbakat dan memiliki banyak pengalaman

dan pengetahuan, akan memberikan manfaat kepada karyawan baru dalam proses belajar, sehingga dapat membawa stabilitas bagi organisasi (Nath dan Bagali, 2015).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Menurut Motlou dkk (2016) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan diantaranya:

a. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai dasar dalam satu atau lebih dari tiga perspektif berikut diantaranya kepemimpinan sebagai proses atau hubungan, kepemimpinan sebagai kombinasi sifat atau karakteristik kepribadian, dan kepemimpinan sebagai perilaku tertentu. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan proses yang dapat mempengaruhi sekelompok orang menuju realisasi tujuan.

b. Manajemen kinerja dan penilaian

Manajemen kinerja yang efektif membutuhkan pemahaman yang kuat tentang domain kinerja, yaitu mengidentifikasi dan mengetahui area tugas yang merupakan dari pekerjaan. Sistem penilaian kinerja harus langsung terkait dengan analisis pekerjaan, karena jika karyawan mendapatkan umpan balik yang negatif, maka akan mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi.

c. Faktor organisasi dan manajemen

Organisasi yang secara jelas telah menetapkan tujuan dan mempertahankan karyawan serta manajer yang bertanggung jawab di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan, merupakan tempat yang lebih baik untuk bekerja, terutama oleh individu yang berkeinginan maju secara finansial maupun karir.

d. Hubungan karyawan

Hubungan kerja dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk pergi atau tinggal di organisasi. Manajer dan supervisor yang dapat menciptakan lingkungan dan hubungan positif dengan bersikap adil dan tidak diskriminatif, memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, menyeimbangkan pemberian umpan balik karyawan dan mendukung perencanaan karir.

3. Indikator Retensi Karyawan

Retensi karyawan dapat dilihat dari lima indikator (Mathis & Jackson 2004), yaitu:

a. Komponen Organisasional

Beberapa komponen organisasional dapat mempengaruhi niat karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Nilai dan budaya yang positif yang dimiliki perusahaan dapat meminimalisir perputaran karyawan. Adanya strategi, peluang dan manajemen organisasional yang dikelola dengan baik secara langsung akan mempengaruhi retensi karyawan. Demikian pula dengan kontinuitas dan keamanan kerja bagi karyawan dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan.

b. Peluang karir

Adanya peluang untuk perkembangan karir individu merupakan alasan mereka masih bertahan di perusahaan tersebut untuk waktu yang lama. Perencanaan karir yang baik dan tepat, serta pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan juga bertujuan untuk memenuhi harapan karyawan agar tetap mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka yang telah menunjang kemajuan organisasi.

c. Penghargaan dan retensi karyawan

Penghargaan yang diterima karyawan bisa berupa gaji, tunjangan, dan intensif. Pemberian kompensasi yang kompetitif tentu akan mempengaruhi retensi karyawan. Penghargaan yang kompetitif dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

d. Rancangan tugas dan pekerjaan

Sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik dan kehidupan karyawan.

e. Hubungan karyawan

Membangun hubungan yang baik dan positif dengan supervisor maupun rekan kerja juga dapat mempengaruhi retensi karyawan di suatu perusahaan. Seorang supervisor harus membangun hubungan positif dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif terhadap karyawannya. Dengan begitu akan menciptakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja.

2.2.3 Rekrutmen

1. Definisi Rekrutmen

Rekrutmen adalah langkah awal dalam mengelola sumber daya manusia organisasi. Bahkan, rekrutmen karyawan merupakan proses penting menuju pembangunan tenaga kerja yang produktif. Menurut Bohlander dan Snell (2004), rekrutmen merupakan serangkaian proses untuk mencari dan menarik kandidat

yang potensial yang dibutuhkan oleh organisasi, dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada.

Pendapat kedua menurut Armstrong (2014), rekrutmen merupakan serangkaian proses mencari dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Rothwell dan Kazanas (2003) rekrutmen terdiri dari kegiatan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi sumber berbakat untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan kemudian menarik jumlah yang tepat dan jenis orang untuk pekerjaan sesuai waktu dan tempat yang tepat.

Chhabara (2005) menjelaskan bahwa proses rekrutmen berkaitan dengan mengidentifikasi, menarik, dan memilih orang yang cocok untuk memenuhi persyaratan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi. Rekrutmen menurut Dessler (2003) adalah sebagai praktik atau kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik calon karyawan. Karemu dkk (2014) mengemukakan bahwa rekrutmen melibatkan tindakan dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik individu ke organisasi yang memiliki kemampuan untuk membantu organisasi mewujudkan tujuan strategisnya.

Menurut Ongori (2010), ada dua sumber perekrutan seperti sumber internal dan eksternal. Sumber internal perekrutan termasuk penempatan dan penawaran pekerjaan, yang kandidatnya hanya sebatas teman dan kerabat dari karyawan yang ada, seperti promosi dan transfer. Sumber eksternal perekrutan termasuk iklan lowongan kerja, agen tenaga kerja, referensi karyawan dan perekrutan kampus. Setiap organisasi memiliki pilihan untuk memilih kandidat terbaik baik dari sumber internal atau dari sumber eksternal.

2. Metode Rekrutmen

Ada tiga metode rekrutmen menurut Mathis dan Jackson (2004) yang dapat dijadikan acuan dalam perencanaan perekrutan, diantaranya:

a. Metode rekrutmen internal

Memilih kandidat dari dalam perusahaan yang sesuai untuk mengisi posisi pekerjaan yang kosong. Hal ini mendorong dan memberi kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang daripada mereka mengambil peluang pekerjaan di tempat lain.

1) *Organizational Database*

Penggunaan *Human Resource Information System* dapat membantu staff HR untuk mencari tau latar belakang dan informasi dari karyawan. Ketika ada lowongan yang terbuka, staff HR dapat mengakses database tersebut untuk mencari kandidat mana yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2) *Job Posting*

Sistem yang digunakan untuk memberitahu bahwa ada pembukaan lowongan pekerjaan yang nantinya karyawan akan merespon untuk melamar ke pekerjaan tersebut. Biasanya pemberitahuan ini dipasang di papan pemberitahuan, newsletter, email, dan lain-lain.

3) *Promotion and Transfer*

Perusahaan dapat mengisi posisi yang lowong dengan adanya promosi atau memindahkan karyawan dari suatu posisi ke posisi yang lowong

4) *Current Employee Referrals*

Cara agar karyawan menyadari pentingnya peran yang dimiliki untuk perusahaan yaitu dengan memberikan bonus, tunjangan, dan insentif agar

karyawan tersebut juga dapat meyakinkan keluarga, maupun orang-orang terdekatnya untuk masuk ke dalam perusahaan.

5) *Re-cruiting Former Employees*

Dimana perusahaan melakukan rekrutmen ulang terhadap karyawan yang dulu pernah bekerja di perusahaanya.

b. Metode rekrutmen *online*

Dengan adanya teknologi yang semakin maju, masyarakat cenderung memilih sesuatu yang lebih efektif dan efisien, perekrutan online dapat menjadi salah satu cara untuk menarik kandidat yang dibutuhkan

c. Metode rekrutmen eksternal

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam metode rekrutmen eksternal:

1) *College and University Recruiting*

Banyak kampus dan dan universitas yang yang menyediakan penempatan karir agar pencari pekerjaan dengan perusahaan yang dituju bisa bertemu.

2) *School Recruiting*

Beberapa perusahaan telah membangun kerja sama dengan sekolah-sekolah untuk memastikan adanya pasokan konstan atau lulusan terbaik atas individual yang sudah terlatih keterampilan kerjanya.

3) *Labor Unions*

Serikat dapat dijadikan sebagai sumber perekrutan, karena dengan adanya serikat dapat mengontrol dan mempengaruhi kebutuhan rekrutmen serta menjadikan proses rekrutmen menjadi lebih fleksibel.

4) *Competitive Source*

Pemanfaatan newsletter, majalah dan website dapat membantu perusahaan untuk mempromosikan lowongan pekerjaannya.

5) *Media Sources*

Biasanya pengumuman lowongan pekerjaan dapat melalui radio, koran, televisi dan lain-lain.

3. Tahap-tahap Rekrutmen

Armstrong (2014) mengungkapkan terdapat tiga tahap rekrutmen yang dapat dijadikan dalam pertimbangan proses rekrutmen:

a. Menentukan persyaratan

Tahapan pertama pada proses rekrutmen yaitu menentukan persyaratan, jumlah dan kategori yang dibutuhkan dalam suatu organisasi harus melalui perencanaan yang detail. Tuntutan jangka pendek tersebut muncul karena adanya pekerjaan baru, pengembangan pekerjaan dan kebutuhan akan pergantian SDM. Persyaratan tersebut ditetapkan dalam bentuk profil peran/pekerjaan dan spesifikasi orang.

1) Profil peran

Profil peran menentukan tujuan dari peran, hubungan pelaporannya dan bidang hasil utamanya. Untuk profil peran, mengenai informasi tentang syarat dan ketentuan gaji, tunjangan dan jam kerja. Persyaratan khusus lainnya seperti mobilitas, perjalanan atau jam tambahan dan belajar pengembangan dan kesempatan berkarir.

2) Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi seseorang atau spesifikasi pekerjaan tentang mendefinisikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan KSA yang diperlukan untuk melaksanakan peran, jenis perilaku yang diharapkan dari pemegang peran (kompetensi perilaku) dan pendidikan, kualifikasi, pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mendapatkan KSA yang diperlukan.

b. Menarik kandidat

Tahapan kedua adalah menarik kandidat dan langkah-langkah yang diperlukan saat menarik kandidat, yaitu dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen untuk mengembangkan proporsisi nilai karyawan dan image perusahaan, menganalisis persyaratan untuk menentukan jenis orang yang dibutuhkan dan mengidentifikasi sumber potensial dari kandidat yang terpilih, serta pemanfaatan media masa untuk pembukaan lowongan pekerjaan.

c. Hal-hal yang berurusan dengan lamaran

Pada tahap ini agen atau konsultan rekrutmen dibutuhkan dalam menindaklanjuti kandidat yang telah terpilih, dan mereka memberikan daftar beberapa kandidat untuk diwawancara, jika tidak organisasi harus menyaring aplikasi itu sendiri dengan memeriksa informasi yang diberikan oleh pelamar, menyortir dan menyusun daftar pendek pelamar untuk diwawancarai. Proses rekrutmen juga harus dilakukan secara tepat waktu, dan terbuka tanpa adanya diskriminasi.

Rothwell dan Kazanas (2003) juga juga menjelaskan beberapa tahapan proses rekrutmen, diantaranya:

a. Mengidentifikasi sumber daya yang berbakat secara tepat

Ada dua sumber utama bakat, bakat yang berada diluar organisasi dan bakat yang bersifat internal organisasi. Perbedaan antara sumber internal dan eksternal adalah keputusan pembelian atau pembelian serupa. Perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan mana yang harus diprioritaskan.

b. Upaya membangun rekrutmen berkelanjutan

Proses rekrutmen yang dioperasikan secara profesional dapat berfungsi sepanjang tahun, baik ketika orang-orang tidak diperlukan atau ketika antisipasi dalam perekrutan besar-besaran. Ada beberapa keuntungan untuk prekrutan berkelanjutan yaitu; pertama, organisasi akan lebih untuk tetap berada di milis grup yang sesuai, seperti penempatan kantor perguruan tinggi, agen tenaga kerja, dan organisasi profesional. Kedua, Organisasi akan lebih mengetahui orang-orang mana yang sesuai dengan penempatan kebutuhannya didalam organisasi, dan ketika organisasi akan lebih mudah mendapatkan kandidat yang dibutuhkan.

c. Menetapkan persyaratan tertentu

Perlu adanya identifikasi mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan sesuai dengan posisi pekerjaan. Dengan informasi ini perekrut akan dapat mengidentifikasi kandidat dengan keterampilan yang sesuai dengan perusahaan. Salah satu cara untuk menangani proses ini supervisor harus menggambarkan rancangan dan sifat tugas yang yang tepat sesuai posisi pekerjaan.

d. Menarik Individu

Berbagai metode perlu dilakukan untuk menarik pelamar, salah satunya dengan menggunakan iklan. Didalam mempromosikan keunggulan perusahaan, perlu juga mencantumkan beberapa kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

e. Menyaring Individu

Setelah langkah menyetujui para pelamar, mereka harus mengikuti serangkaian penyaringan yang dimaksudkan untuk mempersempit bidang kandidat yang tersedia.

2.2.4 *Employee Empowerment*

1. Definisi *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan)

Kinlaw (1995) menjelaskan bahwa pemberdayaan merupakan proses mencapai perbaikan berkelanjutan dalam kinerja organisasi dengan mengembangkan dan memperluas pengaruh yang kompeten bagi individu dan tim serta fungsi yang mempengaruhi kinerja mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemberdayaan karyawan juga dapat dikatakan sebagai kekuasaan yang diberikan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya (Thomas & Velthouse, 1990).

Menurut Lalsley (2004) pemberdayaan karyawan merupakan proses yang demokratis, yang memungkinkan karyawan yang tidak berdaya lebih banyak mengatakan dalam keputusan yang dibuat oleh manajer dalam struktur komando dan kontrol tradisional.

Yukl (2005) juga mendeskripsikan pemberdayaan sebagai motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri

Pemberdayaan karyawan adalah alat di mana seorang karyawan berpikir untuk dirinya sendiri tentang sifat pekerjaannya dan melampaui hal-hal yang telah diperintahkan kepadanya. Pemberdayaan karyawan mengarah pada kesuksesan individu di tempat kerjanya melalui jerih payah yang menghasilkan hasil yang lebih baik untuk organisasi (Khera, 2015).

Fakta bahwa pemberdayaan karyawan berkaitan erat dengan teknik manajemen dan instrumen, seperti motivasi, *job enrichment*, komunikasi, kepercayaan, manajemen partisipatif, delegasi, pelatihan dan umpan balik, yang dirasa perlu untuk memberikan konsep dan dimensi manajerial dari perspektif yang berbeda (Pelit dkk, 2011).

2. Tahap-tahap *Employee Empowerment*

Proses dalam pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) dapat dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu (Ameer dkk, 2014):

a. Memperoleh pemberdayaan

Pada tahap ini manajemen memulai proses *empowerment*. Pihak manajemen harus merelakan diri untuk tidak membuat keputusan secara sepihak, namun memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan kepada karyawan sebagai upaya untuk membentuk kemampuan karyawan dalam membuat keputusan.

b. Memilih karyawan

Pada tahap ini manajemen memilih karyawan yang hendak diberdayakan. Karyawan yang ditunjuk untuk diberdayakan ialah yang bersedia untuk diberikan tanggung jawab lebih dan kekuatan pengambilan keputusan tanpa mempedulikan imbalan potensial. Karyawan yang diberdayakan merupakan karyawan yang memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan dan dapat memenuhi tanggung jawab.

c. Memberikan informasi peran

Setelah karyawan yang hendak diberdayakan dipilih, selanjutnya karyawan tersebut diberikan informasi terkait dengan peran, tanggung jawab, wewenang dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Informasi yang diberikan juga mencakup batasan-batasannya agar keputusan yang dibuat tetap fokus pada pencapaian tujuan yang diberikan kepadanya. Selain itu, informasi yang diberikan juga terkait dengan kompensasi atau penghargaan atas prestasi yang diperoleh.

d. Memberikan informasi organisasi

Pada tahap ini, manajemen memberikan informasi terkait dengan organisasi, seperti visi dan nilai organisasi, prioritas organisasi, dan keterampilan terkait memuat keputusan dan pemecahan masalah. Informasi tersebut diberikan agar karyawan dapat memahami kebutuhan organisasi, serta perubahan yang terjadi dan diperlukan organisasi.

e. Memberikan pelatihan kepada karyawan

Pada tahap ini, manajemen memberikan pelatihan kepada karyawan barunya. Meskipun karyawan telah memiliki pengalaman dan pengetahuan

terkait dengan organisasi, namun karyawan tersebut tetap memerlukan pelatihan, karena pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan merupakan kunci utama dari keberhasilan suatu organisasi.

f. Memberikan inspirasi individu

Tahap ini manajemen membangun kepercayaan karyawan bahwa karyawan tersebut dapat membuat keputusan yang terbaik untuk organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi, dorongan dan dukungan kepada karyawan, serta memberikan inspirasi bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang sedang dihadapi.

3. Indikator *Employee Empowerment*

Pemberdayaan karyawan dapat dibedakan menjadi empat kognisi (Thomas dan Velthouse, 1990) yaitu:

a. *Choice*

Hal ini melibatkan tanggung jawab untuk setiap tindakan dan pengambilan keputusan yang dilakukan dalam pekerjaan.

b. *Competency*

Mengacu pada sejauh mana seseorang dapat melakukan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya dengan kompetensi yang dimiliki.

c. *Meaningfulness*

Menyangkut nilai dan idealisme seseorang dalam mencapai tujuan atau tujuan tugas yang dapat dinilai dalam kaitannya dengan standar individu yang dimiliki.

d. *Impact*

Penilaian ini mengacu pada sejauh mana individu dipandang sebagai "membuat perbedaan" dalam hal mencapai tujuan dari tugas, yaitu menghasilkan efek yang diinginkan dalam lingkungan tugas seseorang.

Yukl (2005) juga menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan terdiri dari empat elemen, yaitu:

a. Makna

Terkait dengan konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan dengan idealisme dan nilai-nilai yang dianut seseorang. Seseorang berpedoman dengan nilai-nilai tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya, bahkan pekerjaan tersebut harus memberikan manfaat serta dapat memenuhi kebutuhannya.

b. Determinasi Diri

Determinasi diri merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang melaksanakan pekerjaannya harus berdasarkan target, kapan pekerjaan itu harus dimulai dan selesai, sehingga pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan tepat waktu.

c. Self-Efficacy

Kepercayaan diri merupakan kunci yang penting bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang karyawan harus percaya dengan kemampuan yang dimiliki dengan tingkat kompetensi yang dimilikinya.

d. Dampak

Seseorang harus memiliki keyakinan bahwa kontribusi yang diberikan akan memberikan dampak terhadap organisasi, penekannya akan lebih memberikan

manfaat dan kemaslahatan kepada organisasi tersebut. Kemajuan organisasi merupakan salah satu sumbangan yang pernah ia berikan.

2.2.5 Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu hal yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Spector (1997) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang tentang pekerjaannya, dan mereka cenderung menjadikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan menyenangkan untuk dirinya. Sama halnya dengan pemaparan

Armstrong (2014) juga menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan, menunjukkan kepuasan kerja. Sedangkan sifat negatif dan tidak baik terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Locke (1976) dalam Luthans (2005) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian positif terhadap sesuatu yang telah dikerjakan dan dihasilkan dari penilaian atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut Herzberg (1967) kepuasan kerja didasarkan pada faktor-faktor yang bersifat intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja sangat penting tidak hanya bagi karyawan tetapi juga untuk keberhasilan organisasi (Lim, 2008) karena jika seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka ia tidak akan loyal dengan organisasi dan ketidakpuasan dengan pekerjaan atau kurangnya kesetiaan kepada organisasi dapat membuat karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya:

a. Kerja yang menantang secara mental

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

b. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik yang termasuk

didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

d. Kolega yang suportif

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Selain itu menurut Kreitner dan Kinicki (2015) terdapat lima model yang dapat menyebabkan kepuasan kerja, yaitu:

a. *Need Fulfillment*

Pada model ini menjelaskan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan yang dilakukan dapat memenuhi harapan atau kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan membuat karyawan menumbuhkan niat untuk meninggalkan organisasi.

e. *Discrepanciest*

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan merupakan hasil dari kesesuaian harapan. Kesesuaian harapan adalah apa yang dikerjakan mendapat imbalan yang sepadan, baik seperti menerima gaji ataupun promosi. Ketika harapan lebih besar dari hasil yang diterima, maka seseorang akan merasa tidak puas dan begitu juga sebaliknya.

f. *Value Attainment*

Pencapaian nilai (*value attainment*) didasari atas kepuasan yang merupakan hasil dari persepsi dimana pekerjaan dapat memenuhi nilai-nilai penting dalam kebutuhan individu.

g. *Equity*

Dalam model ini, bagaimana keadilan menjadi sangat penting dalam mempengaruhi pekerjaan individu di tempat kerjanya.

h. *Dispositional / Genetic Components*

Model ini menjelaskan bahwa disposisional didasarkan pada keyakinan bahwa sebagian kepuasan merupakan hasil dari fungsi dan sifat-sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini juga menunjukkan bahwa perbedaan individu sama pentingnya dengan karakteristik lingkungan kerja.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator, diantaranya:

- a. Gaji, yaitu sebuah bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan atas hasil kerja yang telah dilakukan
- b. Promosi, yaitu kesempatan yang diterima karyawan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kesempatan inilah yang akan membuat karyawan merasa puas dan dihargai atas hasil kerjanya.
- c. Pengawasan, yaitu mekanisme yang dibuat perusahaan untuk memberikan rasa keadilan bagi karyawan sekaligus mengarahkan untuk tetap bekerja sesuai dengan tuntutan kerja.

- d. Keuntungan tambahan, yaitu bentuk pemberian tambahan yang diberikan perusahaan agar karyawan lebih terpuaskan.
- e. Penghargaan, yaitu respon positif yang diberikan perusahaan atas pencapaian karyawan.
- f. Kondisi operasional, keadaan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan
- g. Rekan kerja, yaitu hubungan yang positif terhadap rekan kerja akan mempengaruhi kepuasan karyawan ditempat kerja.
- h. Sifat pekerjaan, yaitu aktivitas pekerjaan yang telah menjadi rutinitas bagi karyawan
- i. Komunikasi, bagaimana mereka berkomunikasi antara karyawan dengan manajer, pengelola organisasi, ketua organisasi, dan rekan kerja.

Luthans (2005) mengungkapkan terdapat lima dimensi karakteristik penting yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja:

- a. Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan itu dapat membantu seseorang menjadi berkembang baik kemampuan maupun pengetahuan, serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab

- b. Upah

Imbalan yang diterima karyawan atas jerih payahnya, dan bagaimana imbalan tersebut dipandang sebagai adil.

- c. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi merupakan peluang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki.

d. Pengawasan

Kemampuan supervisor dalam memberikan dukungan teknis maupun perilaku kepada karyawan

e. Rekan Kerja

Sesama pekerja dapat saling memberikan dorongan dan menciptakan lingkungan sosial yang mendukung dalam membantu meningkatkan kinerja

Menurut Herzberg (1967) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

- a. Pembayaran gaji atau upah, yaitu bentuk financial yang yang diterima secara adil
- b. Promosi, yaitu peluang karyawan dalam meningkatkan kinerja dengan menduduki posisi yang lebih tinggi
- c. Rekan kerja, yaitu sejauh mana sesama pekerja dapat memberikan dukungan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik
- d. Penyedia (Supervisi), yaitu kemampuan atasan dalam memberikan dukungan dan sifat yang adil bagi karyawan
- e. Inovatif, yaitu sejauh mana karyawan dapat berkembang dan melakukan pembaharuan dnegan teknologi terkini.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kepuasan Kerja

Rekrutmen adalah fungsi utama HRM yang mencakup semua praktik dan keputusan organisasi. Perekrutan staf yang terampil dan efektif merupakan bidang pengembangan tenaga kerja. Rekrutmen bukan hanya tentang memilih kandidat yang paling sesuai. Pengalaman rekrutmen juga dapat berdampak pada kemungkinan bahwa

seorang kandidat akan menerima tawaran pekerjaan dan kandidat tersebut harus bisa berkomitmen terhadap organisasi untuk selanjutnya (Gopinath dan Shibu, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Rahim (2016) menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Gopinath dan Shibu (2014) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Saleem dkk (2013) bahwa prosedur rekrutmen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepausan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Achour dan Sarra (2017) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen, memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti, prosedur rekrutmen yang dilakukan secara baik dan sesuai dnegan kualifikasi organisasi, maka akan menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Diduga terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja

Pemberdayaan merupakan proses mencapai perbaikan berkelanjutan dalam kinerja organisasi dengan mengembangkan dan memperluas pengaruh yang kompeten bagi individu dan tim serta fungsi yang mempengaruhi kinerja mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ameer, dkk 2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Khera (2015) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pelit dkk (2011) menunjukkan bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ameer dkk (2014) dan

Chinomona (2011) juga menunjukkan dalam penelitiannya bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk dalam penelitian ini yaitu:

H₂: Diduga terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja

2.3.3 Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Karemu dkk (2014) menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa strategi perekrutan karyawan mempengaruhi retensi karyawan. Hal ini terbukti karena hubungan antara strategi perekrutan karyawan dan retensi karyawan terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Susanto & Kurniawan(2016), Janjua & Gulzar (2014) dan Vispute (2013) menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₃: Diduga terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan

2.3.4 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Gul dkk, (2012) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Johannesse dan Chou (2017) menemukan bahwa *employee empowerment* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Hong dkk (2010) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap

retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk sebagai berikut:

H₄: Diduga terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja biasa dikaitkan dengan sikap karyawan. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan dampak positif terhadap organisasi maupun kinerja yang dimilikinya dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Motlou dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2014) dan Kwenin (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk sebagai berikut:

H₅: Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan terhadap retensi karyawan

2.3.6 Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Selanjutnya Afung dkk (2015) dengan hasil bahwa pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu Dhanabhakym dan Nisamudheen (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang kuat antara praktek HRM dan retensi karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rahim (2016) menunjukkan bahwa rekrutmen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Gopinath dan Shibu (2014)

menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Saleem dkk (2013) memperoleh hasil bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Motlou dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2014) dan Kwenin (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H₆: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja

2.3.7 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya penting bagi karyawan, namun sama pentingnya bagi organisasi. Retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini didukung oleh penelitian Rahayu dan Sudibia (2013) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator dalam hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Motlou dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2014) dan Kwenin (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ameer, Bhatti & Baig (2014)

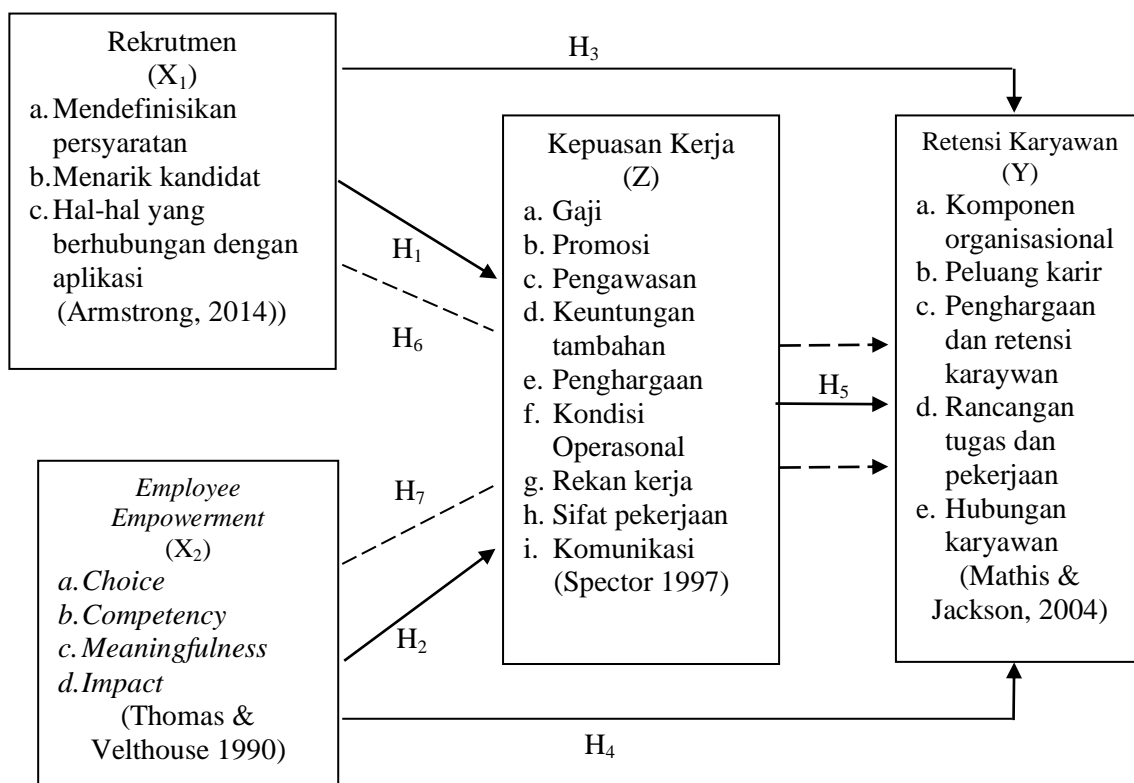
dan Khera (2015) menunjukkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Khera (2015) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pelit dkk (2011) menunjukkan bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ameer dkk (2014) dan Chinomona (2011) juga menunjukkan dalam penelitiannya bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₇: Diduga terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja

2.4 Konsep Kerangka Berpikir

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Rekrutmen (X_1), *Employee Empowerment* (X_2), Kepuasan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y). Hubungan antar variabel independen, dependen dan mediasi dapat dilihat pada model penelitian berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, teknik pengambilan sampel menggunakan metode dengan *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono (2010) *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Berdasarkan waktu studi, penelitian ini menggunakan *studi cross-section* karena data yang diperoleh diambil dalam satu waktu. *Studi cross-section* adalah studi dimana pengumpulan data hanya dilakukan sekali saja, mungkin dalam jangka waktu harian atau mingguan atau bulanan, untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sugiyono, 2014).

3.2 Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap hotel Grand Inna Malioboro yang terletak di Jalan Malioboro no. 60 Yogyakarta. Rencana penelitian ini akan dilakukan pada bulan Agustus 2018 sampai dengan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian lengkap.

3.3 Profil Perusahaan

1. Sejarah Berdirinya Hotel Grand Inna Malioboro

Grand Inna Malioboro merupakan salah satu hotel legendaris berbintang 4 di Yogyakarta. Hotel ini terletak di Jalan Malioboro No. 60, Yogyakarta yang berada tepat di keramaian pusat perbelanjaan kota Yogyakarta. Alasan penulis dalam melakukan penelitian ini karena Grand Inna Malioboro merupakan hotel bersejarah yang sudah lama berdiri sejak tahun 1908. PT Natour yang berstatus BUMN, dipercaya oleh pemerintah untuk mengelola hotel Grand Inna Malioboro. Pada

1987, Natour Garuda secara resmi dinyatakan oleh pemerintah melalui Dinas Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi. Pada bulan Maret 2001, PT. Natour bergabung dengan PT. Hotel Indonesia; nama hotel diubah menjadi Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Sebagai hotel yang hampir berumur 100 tahun, tentunya Grand Inna Malioboro memiliki semua pengalaman, tradisi dan manajemen yang sangat baik. Perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada agar menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan dapat bersaing serta dituntut menghasilkan laba guna meningkatkan nilai perusahaan.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi :

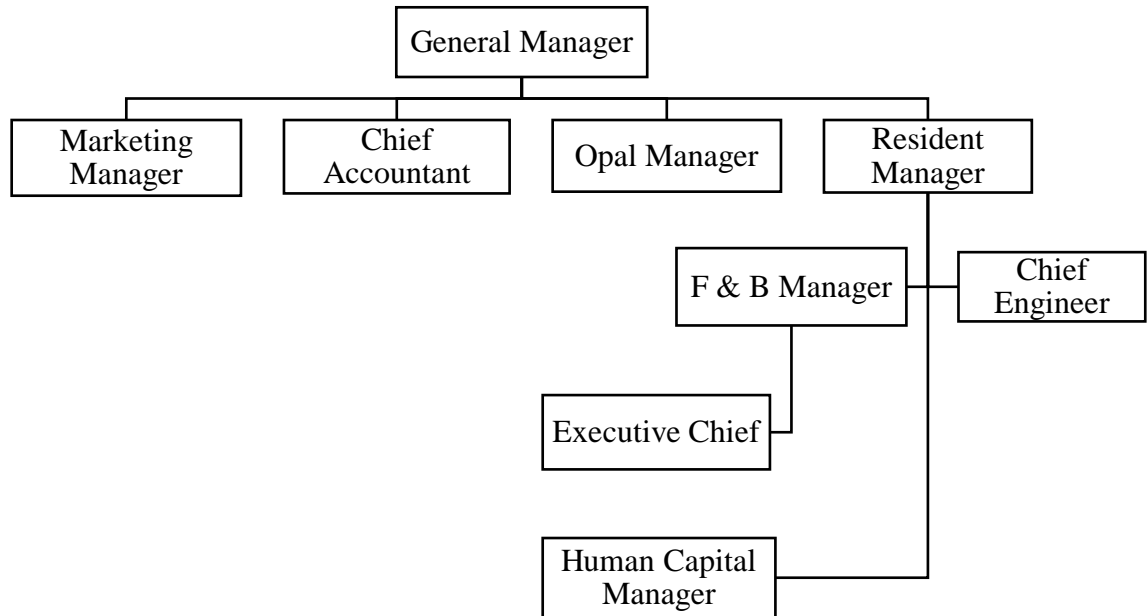
Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif sehingga mampu menjadi “*Market Leader*” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta

b. Misi :

- 1) Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan.
- 2) Mendorong terciptanya kondisi *financial* yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.
- 3) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.
- 4) Memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat

3. Struktur Organisasi Hotel Grand Inna Malioboro

Berikut ini adalah struktur organisasi hotel Grand Inna Malioboro pada level 1-2, struktur organisasi yang lebih lengkap tersedia pada lampiran ke 11.



Gambar 3.1: Struktur Organisasi Hotel Grand Inna Malioboro

Sumber: Dokumen Departemen HRM Grand Inna Malioboro

3.4 Jenis Data

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan data primer. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesiner pada Grand Inna Malioboro. Pengambilan data primer dilakukan dengan cara pengambilan data langsung kepada karyawan di Grand Inna Malioboro. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer ialah identitas sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari hotel Grand Inna Malioboro, yang berkaitan dengan rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan juga data sekunder. Pengambilan data sekunder dilakukan dengan cara memperoleh melalui media yang berupa buku, catatan, studi pustaka. Sehingga peneliti dapat mudah mendapatkan data ini.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Ghazali (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Dalam penelitian ditujukan kepada karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro yang populasinya berjumlah 79 orang.

3.5.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apakah yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar *representative* (mewakili) (Ghozali, 2013). Sampel dalam karyawan ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada hotel Grand Inna Malioboro. Pengambilan sampel penelitian berdasarkan pada pendekatan rumus Slovin, yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dalam hal ini :

N = Populasi

n = Sampel

e = Prosentasi kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir

$$n = \frac{79}{1+79(0,05)^2}$$

$$n = 66$$

Dari perhitungan tersebut, maka besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 66 karyawan tetap hotel Grand Inna Malioboro. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Menurut Ghazali (2013), teknik *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan data dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi tersebut. *Simple random sampling* dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyalurkan kuesioner kepada kepala HRD hotel Grand Inna Malioboro, yang kemudian dibagikan secara acak di setiap ruangan karyawan tetap.

3.6 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas / *Independent Variable* (Variabel X)

Variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi atau sebab berubahannya atau timbulnya variabel dependen baik secara positif maupun negatif (Sugiyono, 2013) Dalam penelitian ini, variabel independen pada penelitian ini adalah rekrutmen, dan *employee empowerment*.

2. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening/mediating*/antara adalah merupakan salah satu variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen (Sekaran & Bougie, 2013). Sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja (Z).

3. Variabel Terikat / *Dependent Variable* (Variabel Y)

Variabel dependen adalah merupakan variabel utama yang menjadi faktor dalam investigasi didalam penelitian, melalui analisis terhadap variabel terikat, yaitu menemukan variabel yang mempengaruhinya, memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi atas suatu masalah (Sekaran & Bougie, 2013).

Variabel dependen pada penelitian ini adalah *turnover intention* (Y)

3.7 Definisi Operasional

Berikut ini merupakan definisi konseptual dari variabel-variabel yang ada dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

3.7.1 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian proses mencari, menarik dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan organisasi (Armstrong, 2014). Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point. Responden diminta memilih satu dari lima pilihan jawaban yang dituliskan dalam angka 1-5, masing-masing menunjukkan sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur rekrutmen diadaptasi dari Armstrong (2014):

1. Menentukan persyaratan
 - a. Perusahaan memberikan informasi uraian pekerjaan dengan jelas.
 - b. Proses rekrutmen pada perusahaan ini telah sesuai dengan *job description*.
 - c. Persyaratan lamaran pekerjaan yang saya ajukan sudah sesuai dengan persyaratan minimum yang dibutuhkan perusahaan.
2. Menarik kandidat
 - a. Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan iklan media masa.
 - b. Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan Depnaker (Departemen Tenaga Kerja)/lembaga pendidikan.
 - c. Bagi saya, penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan mampu membawa ide baru untuk perusahaan.
3. Hal-hal yang berurusan dengan lamaran
 - a. Lamaran kerja yang saya ajukan ke perusahaan direspon dengan baik.

- b. Proses rekrutmen calon pelamar dilakukan secara terbuka tanpa adanya diskriminasi.
- c. Proses rekrutmen telah dilakukan secara tepat waktu.
- d. Proses rekrutmen sudah dilaksanakan sesuai dengan metode perekrutan karyawan dan kebijakan perusahaan.

3.7.2 *Employee Empowerment*

Pemberdayaan karyawan sebagai kekuasaan yang diberikan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya (Thomas & Velthouse, 1990). Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point , di mana ‘1’ menunjukkan ‘sangat tidak setuju’ , ‘2’ menunjukkan ‘tidak setuju’ , ‘3’ menunjukkan ‘netral’ , ‘4’ menunjukkan ‘setuju’ dan ‘5’ menunjukkan ‘sangat setuju’. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *employee empowerment* yang diadaptasi dari Thomas dan Velthouse 1990:

1. *Choice*

- a. Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan.
- b. Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan.
- c. Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir.

2. *Competency*

- a. Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki.
- b. Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya.
- c. Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini.

3. *Meaningfulness*

- a. Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.
- b. Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.
- c. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari.

4. *Impact*

- a. Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan.
- b. Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan.
- c. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik.

3.7.3 Kepuasan Kerja

kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang tentang pekerjaannya, dan mereka cenderung menjadikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan menyenangkan untuk dirinya (Spector, 1997), karena jika seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka ia tidak akan loyal dengan organisasi dan ketidakpuasan dengan pekerjaan atau kurangnya kesetiaan kepada organisasi dapat membuat karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point, di mana '1' menunjukkan 'sangat tidak setuju', '2' menunjukkan 'tidak setuju', '3' menunjukkan 'netral', '4' menunjukkan 'setuju' dan '5' menunjukkan 'sangat setuju'. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja diadaptasi dari Spector (1997) adalah:

1. Gaji

- a. Gaji yang saya terima cukup adil
- b. Kenaikan gaji yang saya terima diberikan secara berkala
- c. Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak

2. Promosi

- a. Saya merasa senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan
- b. Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan
- c. Saya senang dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan
- d. Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan

3. Pengawasan

- a. Pengawasan kerja dilakukan oleh orang yang berkompeten/ahli
- b. Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil
- c. Dalam pekerjaan saya sekarang ini, saya merasa puas dengan cara atasan saya menangani bawahannya

4. Keuntungan Tambahan

- a. Saya merasakan tunjangan keuangan yang layak dibandingkan dengan organisasi lain
- b. Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang
- c. Perusahaan memberikan tunjangan dan bonus yang sesuai

5. Penghargaan

- a. Saya merasakan pekerjaan saya diapresiasi dengan baik
- b. Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik

- c. Saya mendapatkan imbalan untuk tiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik

6. Kondisi Operasional

- a. Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah
- b. Perusahaan menata ruang kerja yang mendukung kinerja karyawan
- c. Perusahaan memberikan kebutuhan kerja bagi karyawan
- d. Lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja

7. Rekan Kerja

- a. Saya merasa cukup menikmati kebersamaan bersama rekan-rekan kerja saya
- b. Rekan kerja di perusahaan bersikap ramah dan bersahabat
- c. Kebutuhan sosial untuk berinteraksi dengan rekan kerja terpenuhi
- d. Rekan kerja selalu memberikan motivasi

8. Sifat Kerja

- a. Saya merasa pekerjaan saya berarti, tidak hanya bagi diri saya sendiri
- b. Saya merasa bangga dengan tugas yang saya kerjakan
- c. Saya menikmati pekerjaan saya

9. Komunikasi

- a. Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik
- b. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.
- c. Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

3.7.4 Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan praktik dan proses yang digunakan dalam mengelola karyawan yang berharga agar mereka tidak meninggalkan posisinya di dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5

point , di mana '1' menunjukkan 'sangat tidak setuju' , '2' menunjukkan 'tidak setuju' , '3' menunjukkan 'netral' , '4' menunjukkan 'setuju' dan '5' menunjukkan 'sangat setuju'. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur retensi karyawan diadaptasi dari Mathis & Jackson (2002) adalah:

1. Komponen Organisasional

- a. Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya
- b. Strategi dan manajemen organisasional di perusahaan sangat jelas
- c. Sumber daya manusia dikelola dengan baik
- d. Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan dan keamanan kerja yang tinggi

2. Peluang Karir

- a. Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya
- b. Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawan
- c. Adanya perencanaan karir formal yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan

3. Penghargaan

- a. Saya mendapatkan kompensasi yang kompetitif dari perusahaan
- b. Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya
- c. Adanya pengakuan atas prestasi yang diraih oleh setiap karyawan
- d. Perusahaan memberikan saya tunjangan yang layak seperti adanya tunjangan kesehatan dll.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

- a. Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya
- b. Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas

- c. Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja bagi setiap karyawan
 - d. Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan saya
5. Hubungan Karyawan
- a. Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan
 - b. Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen
 - c. Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk menjamin bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data merupakan kuesioner yang valid. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Sugiyono, 2014).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai korelasi *product moment* (r). Item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel. Taraf signifikansi yang digunakan 5% atau 0,05. Pengujian validitas ini menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS 24. Rumus *product moment* menurut Arikunto (2010: 213), adalah sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xyz} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada di butir item

Y = Total skor

N = Jumlah subyek

ΣX = Jumlah skor X

ΣY = Jumlah skor Y

ΣZ = Jumlah skor Z

Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika signifikansi $< 0,05$.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Penelitian ini menggunakan metode uji reliabilitas melalui *Alfa Cronbach*. Keputusan pengujiannya apabila harga *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha moment* menurut Arikunto (2010) sebagai berikut:

$$r_{II} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\left(\sum \sigma_b^2 \right)}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{II} = reliabilitas instrumen

k = jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum \sigma_b^2$ = deviasi standar total

σ_t^2 = jumlah deviasi standar butir

3.9 Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hasil dari suatu penelitian diterima atau ditolak, maka perlu dilakukan analisis terhadap hasil data yang telah diperoleh. Sugiyono (2014) menjelaskan teknis analisis data adalah rancangan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari sumbernya, baik pengamatan di lapangan atau dari sumber-sumber lainnya yang dapat disimpulkan dan diinformasikan kepada pihak. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik inferensial.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa

bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. (Sugiyono, 2014). Data yang diperoleh diolah dan disajikan ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, dengan tujuan untuk memudahkan proses pengolahan data.

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2013). Menguji kenormalan data dilakukan dengan menggunakan harga Z dari Kolmogorov Smirnov. Uji Kolmogorov Smirnov dapat dilakukan untuk menguji apakah residual terdistribusi secara normal (Sugiyono 2014).

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi sevara
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.

Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.

- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013). Pengujian terhadap ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dalam data dapat dilakukan dengan menggunakan harga koefisien korelasi *Rank Spearman* antara skor tiap variabel bebas dengan skor variabel residualnya. Dalam penelitian ini terdiri dari rekrutmen (X_1), dan *employee empowerment* (X_2), serta kepuasan kerja (Z) terhadap nilai residualnya (Res). Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada

tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residualnya ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah *di-studentized*. Dasar analisis:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), sehingga akan diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, *employee empowerment* dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut :

1. Model Regresi

a. Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel rekrutmen, pemberdayaan karyawan terhadap variabel kepuasan kerja.

b. Regresi Model 2

Analisis regresi model 2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel rekrutmen dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel retensi karyawan.

c. Regresi Model 3

Analisis regresi model 3 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel retensi karyawan.

2. Uji t

Dalam uji ini, ketentuan penerimaan atau penolakan terjadi apabila harga taraf signifikan yang dihasilkan $\leq 0,05$ (H_0 ditolak) artinya variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila taraf signifikan yang dihasilkan $> 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013).

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013).

3.9.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. (Ghozali 2013).

Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kualitas antar variabel. Hubungan kasualitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2013). Setelah mengukur kualitas antar variabel, langkah selanjutnya untuk mengukur kekuatan pengaruh tidak langsung Z ke Y dilakukan dengan menggunakan uji sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X \rightarrow Z (a) dengan jalur Z \rightarrow Y (b) atau ab. Dikatakan variabel tidak langsung memiliki pengaruh yang lebih baik daripada pengaruh langsung jika nilai Z yang dihasilkan $> 1,96$ atau $< -1,96$ (Ghozali, 2013).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian tentang pengaruh rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarakan kepada 66 karyawan tetap Hotel Grand Inna Malioboro. Kemudian dilakukan langkah tabulasi (*tabulating*) dan setelah tabulasi data, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data menggunakan *software* SPSS 24 *for windows*. Pembahasan dalam bab ini dimulai dari, uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, analisis jalur (*path analysis*), dan pembahasan.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Ghozali, 2013). Berikut distribusi pertanyaan berdasarkan masing-masing variabel rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan dijelaskan pada tabel 4.1:

Tabel 4.1: Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

No	Variabel Penelitian	Keterangan
1	Rekrutmen	9
2	<i>Employee Empowerment</i>	12

3	Kepuasan Kerja	30
4	Retensi Karyawan	18
	Total Pertanyaan	69

Sumber: Data primer diolah 2018 (Lampiran 1 hal. 152)

Data yang diambil dari 66 responden itu selanjutnya diolah menggunakan program SPSS 24. Perhitungan validitas instrumen didasarkan pada perbandingan antara r hitung dan r tabel dimana r tabel = 0,2423 ($df = N-2$, $66-2 = 64$ pada $\alpha = 0,05$). Bila r hitung lebih besar dari r tabel (r hit > r tabel) maka pertanyaan dianggap valid. Sedangkan apabila r hitung lebih kecil dari r tabel maka pertanyaan dianggap gugur.

Berdasarkan variabel rekrutmen diukur dengan 9 item pernyataan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel rekrutmen dapat disajikan pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2: Hasil Analisis Uji Validitas Rekrutmen (X_1)

No	Pernyataan	R_{hitung}	R_{tabel}	Ket
1.1	Perusahaan memberikan informasi uraian pekerjaan dengan jelas	.297**	0,2423	Valid
1.2	Proses rekrutmen pada perusahaan ini telah sesuai dengan <i>job description</i>	.794**	0,2423	Valid
1.3	Persyaratan lamaran pekerjaan yang saya ajukan sudah sesuai dengan persyaratan minimum yang dibutuhkan perusahaan	.585**	0,2423	Valid
1.4	Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan iklan media masa	.581**	0,2423	Valid
1.5	Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan Depnaker (Departemen Tenaga Kerja)/lembaga pendidikan	.607**	0,2423	Valid
1.6	Bagi saya, penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan mampu membawa ide baru untuk perusahaan	.676**	0,2423	Valid

Lanjutan Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Rekrutmen (X_1)

1.7	Lamaran kerja yang saya ajukan ke perusahaan direspon dengan baik	.618**	0,2423	Valid
1.8	Proses rekrutmen calon pelamar dilakukan secara terbuka dan tanpa diskriminasi	.467**	0,2423	Valid
1.9	Proses rekrutmen telah dilakukan secara tepat waktu	.598**	0,2423	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 172)

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 9 pernyataan pada lembar kuesioner variabel rekrutmen (X_1). Dari keseluruhan pertanyaan variabel rekrutmen (X_1) semuanya valid terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$).

Berdasarkan variabel *employee empowerment* dengan 12 item pernyataan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel *employee empowerment* dapat disajikan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3: Hasil Analisis Uji Validitas *Employee Empowerment* (X_2)

No	Pernyataan	R_{hitung}	R_{tabel}	Ket
2.1	Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan.	.769**	0,2423	Valid
2.2	Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan.	.842**	0,2423	Valid
2.3	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir	.826**	0,2423	Valid
2.4	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat Pendidikan yang dimiliki	.783**	0,2423	Valid
2.5	Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya	.808**	0,2423	Valid
2.6	Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini	.726**	0,2423	Valid
2.7	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.	.625**	0,2423	Valid

Lanjutan Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas *Employee Empowerment* (X_2)

2.8	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.	.732**	0,2423	Valid
2.9	Memiliki kesempatan dalam bekerja untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari.	.796**	0,2423	Valid
2.10	Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan.	.785**	0,2423	Valid
2.11	Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan	.571**	0,2423	Valid
2.12	Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik	.505**	0,2423	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 172)

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 12 pernyataan pada lembar kuesioner variabel *empowerment employee* (X_2). Dari keseluruhan pertanyaan variabel *empowerment employee* (X_2) semuanya valid terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$).

Berdasarkan variabel kepuasan kerja diukur dengan 30 item pernyataan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel kepuasan kerja dapat disajikan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4: Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	R_{hitung}	R_{tabel}	Ket
3.1	Gaji yang saya terima cukup adil	.431**	0,2423	Valid
3.2	Kenaikan gaji yang saya terima diberikan secara berkala	.458**	0,2423	Valid
3.3	Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak	.477**	0,2423	Valid
3.4	Saya merasa senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan.	.569**	0,2423	Valid
3.5	Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan.	.511**	0,2423	Valid
3.6	Saya senang dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan.	.500**	0,2423	Valid

Lanjutan Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

3.7	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan.	.308*	0,2423	Valid
3.8	Pengawasan kerja dilakukan oleh orang yang berkompeten/ahli	.499**	0,2423	Valid
3.9	Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil	.657**	0,2423	Valid
3.10	Dalam pekerjaan saya sekarang ini, saya merasa puas dengan cara atasan saya menangani bawahannya	.502**	0,2423	Valid
3.11	Saya merasakan tunjangan keuangan yang layak dibandingkan dengan perusahaan lain	.677**	0,2423	Valid
3.12	Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang	.689**	0,2423	Valid
3.13	Perusahaan memberikan tunjangan dan bonus yang sesuai	.604**	0,2423	Valid
3.14	Saya merasakan pekerjaan saya diapresiasi dengan baik	.668**	0,2423	Valid
3.15	Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik	.553**	0,2423	Valid
3.16	Saya mendapatkan imbalan untuk tiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik	.712**	0,2423	Valid
3.17	Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah	.545**	0,2423	Valid
3.18	Perusahaan menata ruang kerja yang mendukung kinerja karyawan	.708**	0,2423	Valid
3.19	Perusahaan memberikan kebutuhan kerja bagi karyawan	.689**	0,2423	Valid
3.20	Lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja	.604**	0,2423	Valid
3.21	Saya merasa cukup menikmati kebersamaan bersama rekan-rekan kerja saya	.668**	0,2423	Valid
3.22	Rekan kerja di perusahaan bersikap ramah dan bersahabat	.553**	0,2423	Valid
3.23	Kebutuhan sosial untuk berinteraksi dengan rekan kerja terpenuhi	.712**	0,2423	Valid
3.24	Rekan kerja selalu memberikan motivasi	.545**	0,2423	Valid
3.25	Saya merasa pekerjaan saya berarti, tidak hanya bagi diri saya sendiri	.708**	0,2423	Valid
3.26	Saya merasa bangga dengan tugas yang saya kerjakan	.687**	0,2423	Valid

Lanjutan Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

3.27	Saya menikmati pekerjaan saya	.455**	0,2423	Valid
3.28	Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik	.295*	0,2423	Valid
3.29	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.	.283*	0,2423	Valid
3.30	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.	.424**	0,2423	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 172)

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 30 pernyataan pada lembar kuesioner variabel kepuasan kerja (Z). Dari keseluruhan pertanyaan variabel kepuasan kerja (Z) semuanya valid terbukti dengan $r_{hit} > r_{tabel}$.

Berdasarkan variabel retensi karyawan diukur dengan 18 item pernyataan yang kemudian diuji validitasnya, maka hasil dari uji validitas variabel retensi karyawan dapat disajikan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5: Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan (Y)

No	Pernyataan	R _{hitung}	R _{tabel}	Ket
4.1	Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya	.642**	0,2423	Valid
4.2	Strategi dan manajemen organisasional yang ada di perusahaan sangat jelas	.568**	0,2423	Valid
4.3	Sumber daya manusia dikelola dengan baik	.713**	0,2423	Valid
4.4	Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan dan keamanan kerja yang tinggi	.789**	0,2423	Valid
4.5	Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya	.342**	0,2423	Valid
4.6	Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawan	.661**	0,2423	Valid

Lanjutan Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan (Y)

4.7	Adanya perencanaan karir formal yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan	.653**	0,2423	Valid
4.8	Saya mendapatkan kompensasi yang kompetitif dari perusahaan	.737**	0,2423	Valid
4.9	Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya	.774**	0,2423	Valid
4.10	Adanya pengakuan atas prestasi yang diraih oleh setiap karyawan	.618**	0,2423	Valid
4.11	Perusahaan memberikan saya tunjangan yang layak seperti adanya tunjangan kesehatan dll.	.615**	0,2423	Valid
4.12	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya	.475**	0,2423	Valid
4.13	Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas	.450**	0,2423	Valid
4.14	Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja bagi setiap karyawan	.593**	0,2423	Valid
4.15	Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan	.617**	0,2423	Valid
4.16	Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan	.726**	0,2423	Valid
4.17	Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen	.593**	0,2423	Valid
4.18	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik	.438**	0,2423	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3 hal. 172)

Dari data diatas, terdapat 1 sampai 18 pernyataan pada lembar kuesioner variabel retensi karyawan (Y). Dari keseluruhan pertanyaan variabel retensi karyawan (Y) semuanya valid terbukti dengan $r_{hit} > r_{tabel}$.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat *reliable*. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar

dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 24*. Berikut adalah hasil uji reliabilitas :

Tabel 4.6: Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Ket	Nilai Cronbach's alpha	Sig	Ket
1	Rekrutmen (X1)	0,759	>0,6	Reliabel
2	<i>Employee Empowerment</i> (X2)	0,921	>0,6	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,901	>0,6	Reliabel
4	Retensi Karyawan (Y)	0,902	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4 hal. 180)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden Penelitian

Bagian ini akan menjelaskan tentang karakteristik responden penelitian dalam penelitian yang dilihat berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, status perkawinan, masa kerja dan gaji pokok.

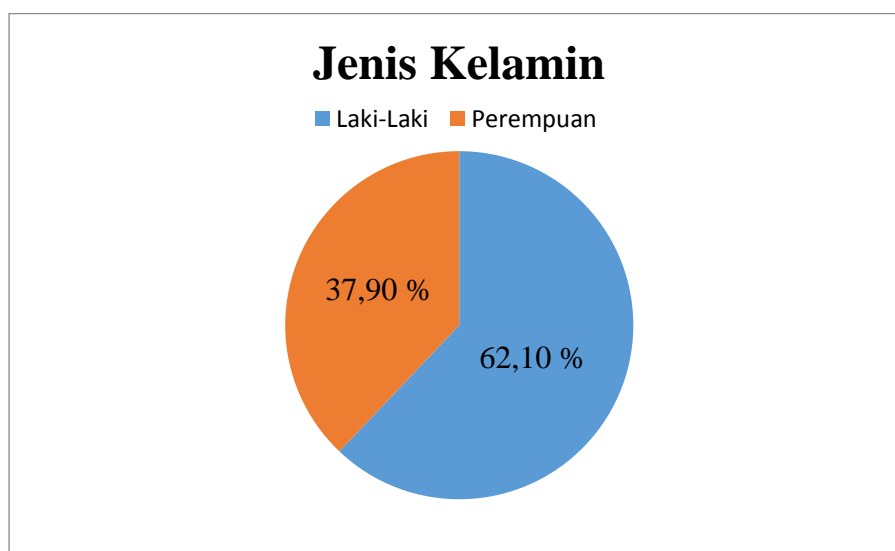
1. Karakter Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 66 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Status	Frekuensi	%
1	Perempuan	25	37,90
2	Laki-laki	41	62,10
	Total	66	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

**Gambar 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 66 responden penelitian ini 25 orang atau 37,90 persen adalah perempuan dan 41 orang atau 62,10 persen adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden laki-laki lebih banyak atau dominan daripada responden perempuan.

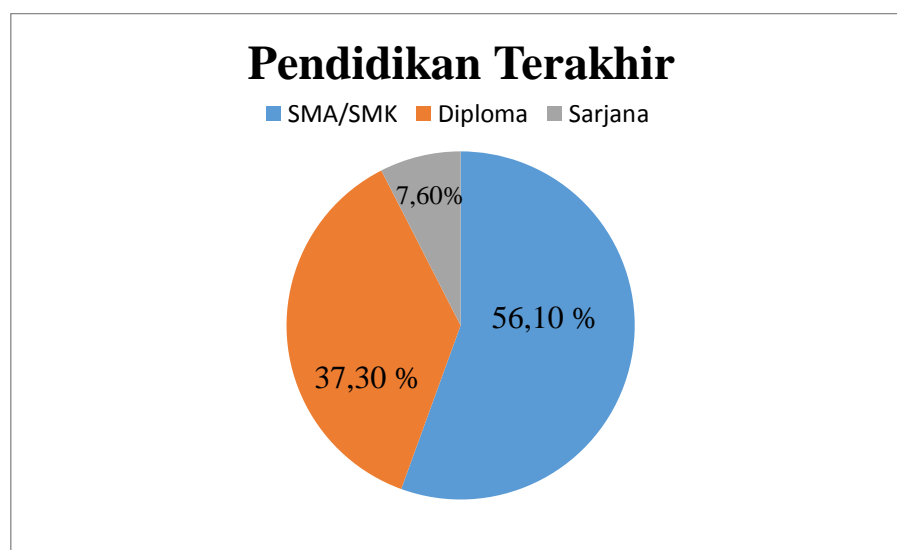
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 66 responden diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Status	Frekuensi	%
1	SMA/SMK	37	56,10
2	Diploma	24	37,30
3	Sarjana	5	7,60
	Total	66	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

**Gambar 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 66 responden penelitian ini 37 orang atau 56,10 persen adalah pendidikan terakhir SMA/SMK, 24 orang atau 37,30 memiliki pendidikan terakhir diploma, dan 5 orang atau 7,60 persen memiliki pendidikan terakhir sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK lebih banyak atau dominan daripada diploma dan sarjana.

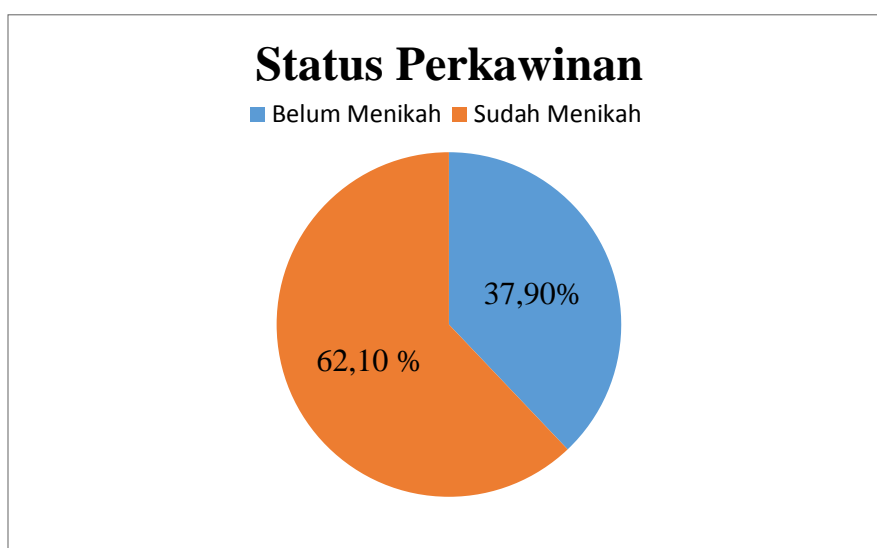
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 66 responden diperoleh data tentang status perkawinan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

No	Status	Frekuensi	%
1	Belum menikah	25	37,90
2	Sudah menikah	41	62,10
	Total	66	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)



Gambar 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 66 responden penelitian ini 25 orang atau 37,90 persen diketahui belum menikah dan 41 orang atau 62,10 persen diketahui sudah menikah. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden yang sudah menikah lebih banyak atau dominan daripada responden yang belum menikah.

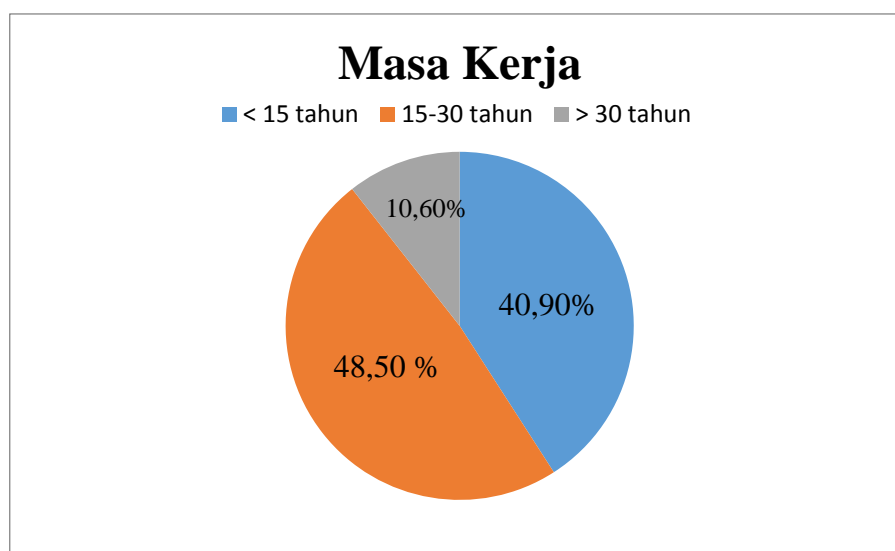
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 66 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Status	Frekuensi	%
1	< 15 tahun	27	40,90
2	15-30 tahun	32	48,50
3	> 30 tahun	7	10,60
	Total	66	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)



Gambar 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 66 responden penelitian ini 27 orang atau 40,90 telah bekerja dalam perusahaan selama kurang dari 15 tahun, 32 orang atau 48,50 persen telah bekerja dalam perusahaan selama pada rentang 15-30 tahun, dan 7 orang atau 10,60 persen telah bekerja dalam perusahaan sudah lebih dari

30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden yang telah bekerja dalam perusahaan selama pada rentang 15-30 tahun lebih banyak atau dominan daripada masa kerja pada rentang kurang dari 15 tahun dan di atas 30 tahun.

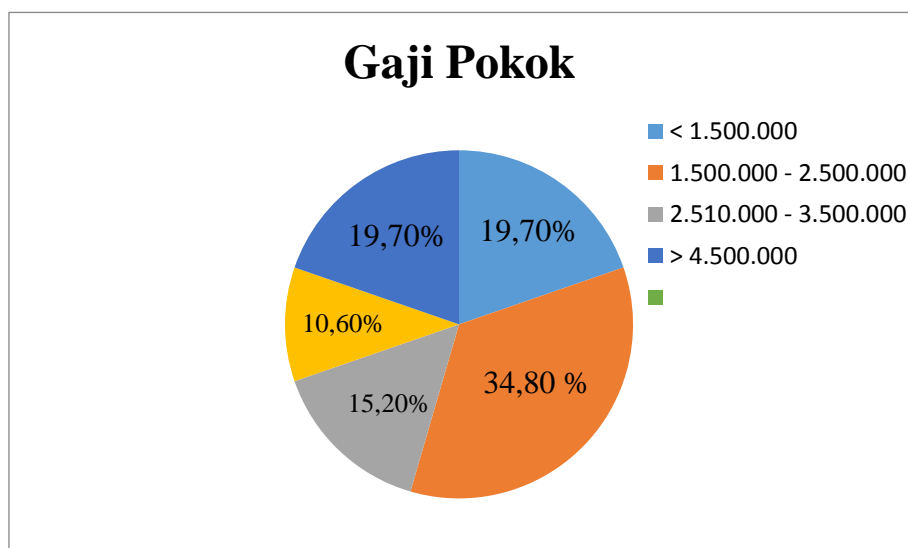
5. Karakteristik Responden Menurut Gaji Pokok

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 66 responden diperoleh data tentang gaji pokok responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan gaji pokok dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Menurut Gaji Pokok

No	Status	Frekuensi	%
1	$\leq 1.500.000$	13	19,70
2	1.500.000 – 2.500.000	23	34,80
3	2.510.000 – 3.500.000	10	15,20
4	3.510.000 – 4.500.000	7	10,60
5	$> 4.500.000$	13	19,70
	Total	66	100

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)



Gambar 4.5: Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji Pokok

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5 hal. 178)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 66 responden penelitian ini 13 orang atau 19,70 persen mendapatkan gaji pokok sebesar kurang lebih sama dengan 1.500.000, 23 orang atau 34,80 persen telah mendapatkan gaji pokok sebesar 1.500.000 – 2.500.000, 10 orang atau 15,20 persen mendapatkan gaji pokok sebesar 2.510.000 – 3.500.000, 7 orang atau 10,60 persen mendapatkan gaji pokok sebesar 3.510.000 – 4.500.000, dan 13 orang atau 19,70 persen mendapatkan gaji pokok sebesar lebih dari 4.500.000. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi antara responden yang mendapatkan gaji pokok sebesar 1.500.000 – 2.500.000 lebih besar daripada nominal gaji pokok lainnya.

4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk variabel yang diteliti. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel-variabel data ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan penilaian interval sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1 \qquad \text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Range jawaban} = \text{skor maksimum} - \text{skor minimum kelas} = 5 - 15 = 0,8$$

Range jawaban seluruh variabel yaitu:

$$1 - 1,80 \quad : \text{Sangat Buruk}$$

$$1,80 - 2,61 \quad : \text{Buruk}$$

2,62 – 3,42 : Cukup

3,43 – 4,23 : Baik

4,24 – 5 : Sangat Baik

Berdasarkan variabel rekrutmen diukur dengan 9 item pernyataan yang kemudian dirata-rata dan diklasifikasi, maka deskripsi variabel rekrutmen disajikan pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12: Analisis Deskriptif Variabel Rekrutmen (X_1)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
1.1	Perusahaan memberikan informasi uraian pekerjaan dengan jelas	4,09	81,82	Baik
1.2	Proses rekrutmen pada perusahaan ini telah sesuai dengan <i>job description</i>	3,97	79,39	Baik
1.3	Persyaratan lamaran pekerjaan yang saya ajukan sudah sesuai dengan persyaratan minimum yang dibutuhkan perusahaan	4,21	84,24	Baik
1.4	Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan iklan media masa	3,94	78,79	Baik
1.5	Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan Depnaker (Departemen TenagaKerjaan)/lembaga pendidikan	4,02	80,30	Baik
1.6	Bagi saya, penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan mampu membawa ide baru untuk perusahaan	3,88	77,58	Baik
1.7	Lamaran kerja yang saya ajukan ke perusahaan direspon dengan baik	4,32	86,36	Baik
1.8	Proses rekrutmen calon pelamar dilakukan secara terbuka dan tanpa diskriminasi	4,18	83,64	Baik

Lanjutan Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Rekrutmen (X_1)

1.9	Proses rekrutmen telah dilakukan secara tepat waktu	3,95	79,09	Baik
Rata-rata total		4,06	81,25	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 160)

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa dari 66 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian baik terhadap variabel rekrutmen dengan rata-rata skor 4,06 atau 81,25 persen.

Berdasarkan variabel *employee empowerment* diukur dengan 12 item pernyataan yang kemudian dirata-rata dan diklasifikasi, maka deskripsi variabel *employee empowerment* disajikan pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13: Analisis Deskriptif Variabel *Employee Empowerment* (X_2)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
2.1	Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan.	4,20	83,94	Baik
2.2	Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan.	4,03	80,61	Baik
2.3	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir	4,18	83,64	Baik
2.4	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat Pendidikan yang dimiliki	4,09	81,82	Baik
2.5	Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya	3,91	78,18	Baik
2.6	Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini	3,94	78,79	Baik
2.7	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.	4,05	8,91	Baik
2.8	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan	4,09	81,82	Baik

	program kegiatan yang ditetapkan.			
2.9	Memiliki kesempatan dalam bekerja untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari.	4,20	83,94	Baik
2.10	Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan.	4,02	80,30	Baik
2.11	Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan	3,86	77,27	Baik
2.12	Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik	3,97	79,39	Baik
Rata-rata total		4,04	80,88	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 160)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas dapat dilihat bahwa dari 66 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian baik terhadap variabel *employee empowerment* dengan rata-rata skor 4,04 atau 80,88 persen.

Berdasarkan variabel kepuasan kerja diukur dengan 30 item pernyataan yang kemudian dirata-rata dan diklasifikasi, maka deskripsi variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14: Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
3.1	Gaji yang saya terima cukup adil	3,70	73,94	Baik
3.2	Kenaikan gaji yang saya terima diberikan secara berkala	3,80	76,06	Baik
3.3	Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak	3,73	74,55	Baik
3.4	Saya merasa senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan.	4,00	80,00	Baik
3.5	Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan.	3,82	76,36	Baik

Lanjutan Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

3.6	Saya senang dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan.	3,95	79,09	Baik
3.7	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan.	4,08	81,52	Baik
3.8	Pengawasan kerja dilakukan oleh orang yang berkompeten/ahli	4,06	81,21	Baik
3.9	Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil	4,05	80,91	Baik
3.10	Dalam pekerjaan saya sekarang ini, saya merasa puas dengan cara atasan saya menangani bawahannya	3,95	79,09	Baik
3.11	Saya merasakan tunjangan keuangan yang layak dibandingkan dengan perusahaan lain	3,92	78,48	Baik
3.12	Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang	3,85	76,97	Baik
3.13	Perusahaan memberikan tunjangan dan bonus yang sesuai	3,83	76,67	Baik
3.14	Saya merasakan pekerjaan saya diapresiasi dengan baik	3,98	79,70	Baik
3.15	Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik	4,05	80,91	Baik
3.16	Saya mendapatkan imbalan untuk tiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik	3,82	76,36	Baik
3.17	Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah	4,17	83,33	Baik
3.18	Perusahaan menata ruang kerja yang mendukung kinerja karyawan	4,11	82,12	Baik
3.19	Perusahaan memberikan kebutuhan kerja bagi karyawan	4,09	81,82	Baik
3.20	Lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja	4,26	85,15	Baik
3.21	Saya merasa cukup menikmati kebersamaan bersama rekan-rekan kerja saya	4,33	86,67	Baik
3.22	Rekan kerja di perusahaan bersikap ramah dan bersahabat	4,39	87,88	Baik
3.23	Kebutuhan sosial untuk berinteraksi dengan rekan kerja terpenuhi	4,32	86,36	Baik

Lanjutan Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

3.24	Rekan kerja selalu memberikan motivasi	4,29	85,76	Baik
3.25	Saya merasa pekerjaan saya berarti, tidak hanya bagi diri saya sendiri	4,14	82,73	Baik
3.26	Saya merasa bangga dengan tugas yang saya kerjakan	4,14	82,73	Baik
3.27	Saya menikmati pekerjaan saya	4,23	84,55	Baik
3.28	Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik	4,20	83,94	Baik
3.29	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.	4,24	84,85	Sangat Baik
3.30	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.	4,26	85,15	Sangat Baik
Rata-rata total		4,06	81,16	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 160)

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa dari 66 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian baik terhadap variabel kepuasan kerja dengan rata-rata skor 4,06 atau 81,16 persen.

Berdasarkan variabel retensi karyawan diukur dengan 18 item pernyataan yang kemudian dirata-rata dan diklasifikasi, maka deskripsi variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15: Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Rata-rata	%	Kategori
4.1	Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya	4,14	82,73	Baik
4.2	Strategi dan manajemen organisasional yang ada di perusahaan sangat jelas	3,94	78,79	Baik

4.3	Sumber daya manusia dikelola dengan baik	4,09	81,82	Baik
4.4	Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan dan keamanan kerja yang tinggi	4,20	83,94	Baik
4.5	Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya	4,08	81,52	Baik
4.6	Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawan	4,09	81,82	Baik
4.7	Adanya perencanaan karir formal yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan	3,97	79,39	Baik
4.8	Saya mendapatkan kompensasi yang kompetitif dari perusahaan	4,05	80,91	Baik
4.9	Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya	4,00	80,00	Baik
4.10	Adanya pengakuan atas prestasi yang diraih oleh setiap karyawan	4,08	81,52	Baik
4.11	Perusahaan memberikan saya tunjangan yang layak seperti adanya tunjangan kesehatan dll.	4,12	82,42	Baik
4.12	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya	4,30	86,06	Sangat Baik
4.13	Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas	4,26	85,15	Sangat Baik
4.14	Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja bagi setiap karyawan	4,05	80,91	Baik
4.15	Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan	4,23	84,55	Baik
4.16	Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan	4,30	86,06	Sangat Baik
4.17	Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen	4,17	83,33	Baik
4.18	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik	4,35	86,97	Sangat Baik

Lanjutan Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan (Y)

Rata-rata total	4,13	82,66	Baik
------------------------	-------------	--------------	-------------

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 160)

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa dari 66 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian baik terhadap variabel retensi karyawan dengan rata-rata skor 4,13 atau 82,66 persen.

Tabel 4.16: Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Rata-rata	%	Keterangan
1	Rekrutmen	4,06	81,25	Baik
2	<i>Employee Empowerment</i>	4,04	80,88	Baik
3	Kepuasan Kerja	4,06	81,16	Baik
4	Retensi Karyawan	4,13	82,66	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2 hal. 160)

Tabel 4.16 diatas menunjukkan rangkuman penilaian karyawan terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan table rangkuman diatas maka variabel rekrutmen, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan dikategorikan baik.

4.4 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu kepuasan kerja yang digunakan untuk memediasi pengaruh rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan.

4.3.1 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability $> 0,05$. Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 24*. Berikut adalah hasil dari uji normalitas:

Tabel 4.17: Data Output 1 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.21723735
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positive	.088
	Negative	-.112
Test Statistic		.112
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

a. Test distribution is Normal.

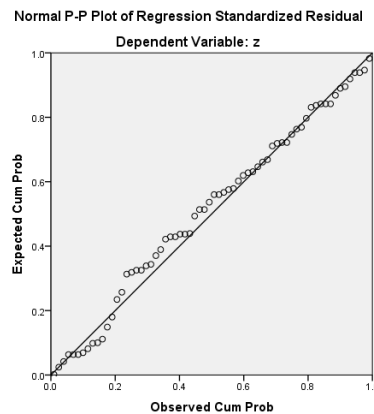
b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 184)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov pada tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal,

karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu lebih besar dari 0,05 atau $0,200 > 0,05$.

Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.



Gambar 4.6: Data Output 1 Uji Normalitas dengan Metode P-Plot
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 184)

Hasil dari uji plot uji normalitas ini juga menunjukkan bahwa data yang menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat juga disimpulkan bahwa data tersebut normal sehingga uji normalitas model 1 terpenuhi.

Tabel 4.18: Data Output 2 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov

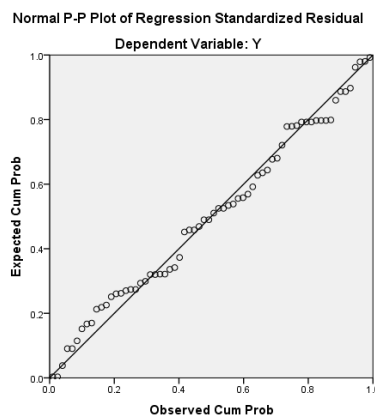
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22133046
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.062
	Negative	-.091
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 184)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov pada tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu lebih besar dari 0,05 atau $0,200 > 0,05$. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.



Gambar 4.7: Data Output 2 Uji Normalitas dengan Metode P-Plot

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 184)

Hasil dari uji plot uji normalitas ini juga menunjukkan bahwa data yang menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat juga disimpulkan bahwa data tersebut normal sehingga uji normalitas model 2 terpenuhi.

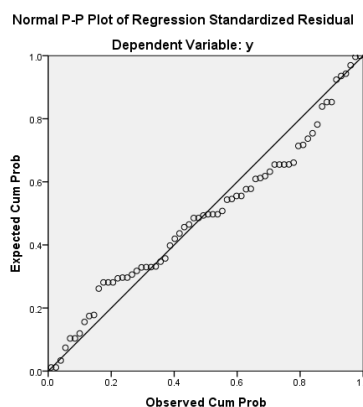
Tabel 4.19: Data Output 3 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.23476170
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.113
	Negative	-.118
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.153

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 184)

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov pada tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu lebih besar dari 0,05 atau $0,153 > 0,05$. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.



Gambar 4.8: Data Output 3 Uji Normalitas dengan Metode P-Plot

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 184)

Hasil dari uji plot uji normalitas ini juga menunjukkan bahwa data yang menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat juga disimpulkan bahwa data tersebut normal sehingga uji normalitas model 3 terpenuhi.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan VIF. Menurut Ghazali (2011), *tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off*

yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $\text{tolerance} > 0,10$ atau sama dengan nilai $\text{VIF} < 10$.

Tabel 4.20: Data Output 1 Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.640	.344		4.766	.000		
	X1	.451	.091	.523	4.978	.000	.803	1.245
	X2	.145	.064	.239	2.273	.026	.803	1.245

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel 4.20, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X_1 adalah sebesar 0,803 dan 1,245, variabel X_2 adalah sebesar 0,803 dan 1,245.

Tabel 4.21: Data Output 2 Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.881	.351		2.514	.014		
	X1	.578	.092	.569	6.257	.000	.803	1.245
	X2	.224	.065	.314	3.447	.001	.803	1.245

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel 4.21, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X_1 adalah sebesar 0,803 dan 1,245, variabel X_2 adalah sebesar 0,803 dan 1,245.

Tabel 4.22: Data Output 3 Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.662	.411		1.611	.112		
	Z	.855	.101	.727	8.473	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

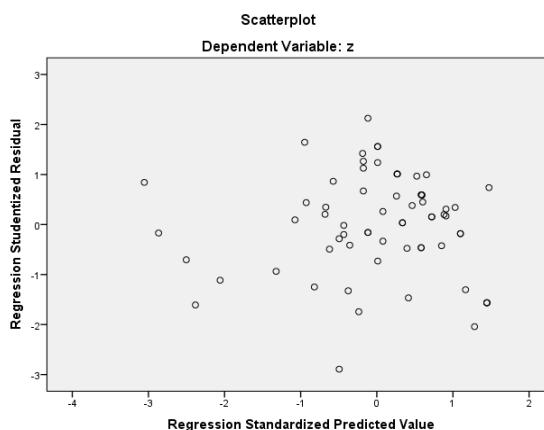
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.22, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel Z adalah sebesar 1,000 dan 1,000.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di atas 0,10 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011), uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Homokedastisitas terjadi ketika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap. Sebaliknya, jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, maka terjadi heterokedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas yaitu dengan melihat grafik *scatterplots* di bawah ini.



Gambar 4.9: Data Output 1 Uji Heterokedastisitas dengan Scatterplots

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Dalam gambar diatas dapat disimpulkan bahwa titik-titik yang telah menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Artinya jika dilihat dari titik-titik yang menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Z. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain persamaan regresi dapat memenuhi asumsi heterokedastisitas.

Tabel 4.23: Data Output 1 Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser

Coefficients^a

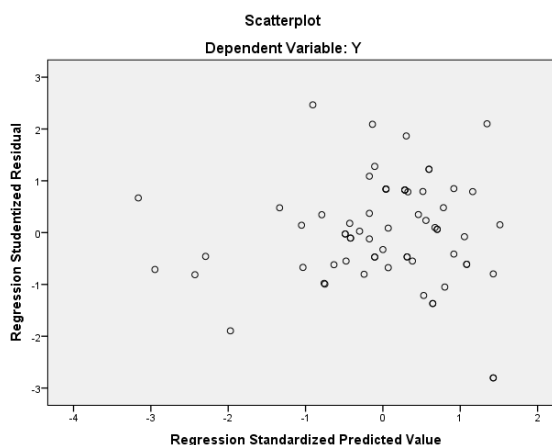
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.135	1.082		1.049	.298
	X1	-.463	.285	-.221	-1.623	.110
	X2	.382	.200	.259	1.907	.061

b. Dependent Variable: RES2

b. Calculated from data

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Hal ini juga didukung oleh uji heterokedastisitas dengan uji glejser tabel 4.23 yang menunjukkan bahwa hasil signifikansi X_1 sebesar 0,110, X_2 sebesar 0,061 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.



Gambar 4.10: Data Output 2 Uji Heterokedastisitas dengan Scatterplots
 Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Dalam gambar diatas dapat disimpulkan bahwa titik-titik yang telah menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Artinya jika dilihat dari titik-titik yang menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain persamaan regresi dapat memenuhi asumsi heterokedastisitas.

Tabel 4.24: Data Output 2 Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser

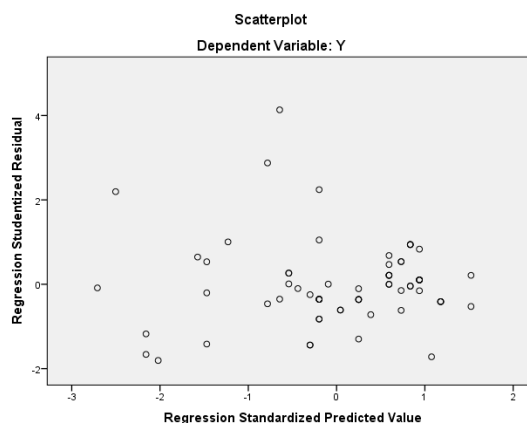
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.334	3.973		-.336	.738
	X1	.017	.116	.020	.146	.885
	X2	.077	.061	.174	1.257	.213

a. Dependent Variable: RES2

b. Calculated from data

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Hal ini juga didukung oleh uji heterokedastisitas dengan uji glejser tabel 4.24 yang menunjukkan bahwa hasil signifikansi X_1 sebesar 0,885, X_2 sebesar 0,213 lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.



Gambar 4.11: Data Output 3 Uji Heterokedastisitas dengan Scatterplots
Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Dalam gambar diatas dapat disimpulkan bahwa titik-titik yang telah menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Artinya jika dilihat dari titik-titik yang menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain persamaan regresi dapat memenuhi asumsi heterokedastisitas.

Tabel 4.25: Data Output 3 Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.847	.283		3.541	.071
	Z	-.208	.070	-.350	-2.992	.166

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 6 hal. 187)

Hal ini juga didukung oleh uji heterokedastisitas dengan uji glejser tabel 4.25 yang menunjukkan bahwa hasil signifikansi Z sebesar 0,166, lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

4.4 Analisis Statistik

4.4.1 Hasil Analisis Regresi

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan masing-masing model regresi.

1. Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi linier berganda variabel rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap variabel kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.26 sebagai berikut:

Tabel 4.26: Hasil Analisis Regresi Linier Berganda 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.640	.344		4.766	.000
	X1	.451	.091	.523	4.978	.000
	X2	.145	.064	.239	2.273	.026

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Z = Kepuasan Kerja

X₁ = Rekrutmen

X₂ = *Employee Empowerment*

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi untuk variabel X₁

b₂ = Koefisien regresi untuk variabel X₂

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 1,640 + 0,451X_1 + 0,145X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan:

- a. Nilai konstanta sebesar 1,640 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel rekrutmen dan *employee empowerment* maka kepuasan kerja adalah 1,640.
- b. Rekrutmen (X₁) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,451. Adanya hubungan positif ini berarti rekrutmen memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel rekrutmen meningkat maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,451.
- c. *Employee Empowerment* (X₂) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,145. Adanya hubungan positif ini berarti *employee empowerment* memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel

employee empowerment meningkat maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat 0,145.

2) Uji t

1) Rekrutmen (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

a. Hipotesis 1

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap kepuasan kerja

H_a : Ada pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja” **terbukti**.

2) *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

a. Hipotesis 2

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja

H_a : Ada pengaruh signifikan dari *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,026 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi, “ Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja” **terbukti.**

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil koefisien determinasi variabel rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap variabel kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.27 sebagai berikut:

Tabel 4.27: Tabel Koesifisen Determinasi Berganda 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.441	.424	.22064

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,424, maka dapat diartikan bahwa 42,4 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen dan *employee empowerment*. Sedangkan sisanya sebesar 57,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2. Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji regresi linier berganda variabel rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.28 sebagai berikut:

Tabel 4.28: Hasil Analisis Regresi Linier Berganda 2

		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.881	.351		2.514	.014
	X1	.578	.092	.569	6.257	.000
	X2	.224	.065	.314	3.447	.001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Retensi Karyawan

X₁ = Rekrutmen

X₂ = *Employee Empowerment*

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi untuk variabel X₁

b₂ = Koefisien regresi untuk variabel X₂

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,881 + 0,578X_1 + 0,224X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan:

- a. Nilai konstanta sebesar 0,881 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel rekrutmen dan *employee empowerment* maka retensi karyawan adalah 0,881.
- b. Rekrutmen (X_1) berpengaruh positif terhadap retensi karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,578. Adanya hubungan positif ini berarti rekrutmen memiliki hubungan yang searah dengan retensi karyawan. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel rekrutmen meningkat maka besarnya retensi karyawan akan meningkat sebesar 0,578.
- c. *Employee Empowerment* (X_2) memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,224. Adanya hubungan positif ini berarti *employee empowerment* memiliki hubungan yang searah dengan retensi karyawan. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel *employee empowerment* meningkat maka besarnya retensi karyawan akan meningkat 0,224.

2) Uji t

1) Rekrutmen (X_1) terhadap Retensi Karyawan (Y)

a. Hipotesis 3

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap retensi karyawan

H_a : Ada pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap retensi karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan” **terbukti.**

2) *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Y)

a. Hipotesis 4

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee empowerment* terhadap retensi karyawan.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari *employee empowerment* terhadap retensi karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan” **terbukti**.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil koefisien determinasi variabel rekrutmen, dan *employee empowerment* terhadap variabel retensi karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.29: Tabel Koesifisen Determinasi Berganda 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.568	.22482

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,568, maka dapat diartikan bahwa 56,8 persen retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen dan *employee empowerment*. Sedangkan sisanya sebesar 43,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji regresi linier berganda variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.30 sebagai berikut:

Tabel 4.30: Hasil Analisis Regresi Linier Berganda 3**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.662	.411		1.611	.112
	Z	.855	.101	.727	8.473	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bZ$$

Dimana:

Y = Retensi Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

bZ = Koefisien regresi untuk variabel Z

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,662 + 0,855Z$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat diinterpretasikan:

- Nilai konstanta sebesar 0,662 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka retensi karyawan adalah 0,662.
- Kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,855. Adanya hubungan positif ini berarti

kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah dengan retensi karyawan. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel kepuasan kerja meningkat maka besarnya retensi karyawan akan meningkat sebesar 0,855.

2) Uji t

1. Kepuasan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan (Z)

a. Hipotesis 5

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

b. Kriteria

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi, “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan” **terbukti**.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil koefisien determinasi variabel kepuasan kerja terhadap variabel retensi karyawan dapat ditunjukkan pada tabel 4.31 sebagai berikut:

Tabel 4.31: Tabel Koesifisen Determinasi Berganda 3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.529	.521	.23659

a. Predictors: (Constant), Z

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

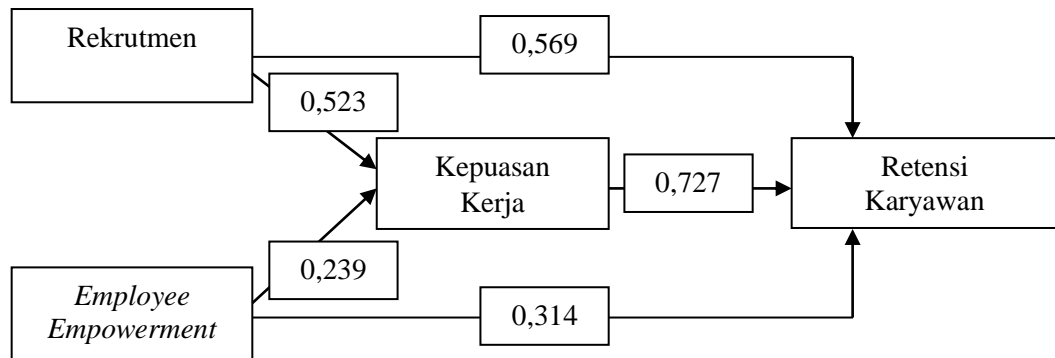
Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,521, maka dapat diartikan bahwa 52,1 persen retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 47,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

4.4.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Model analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis 6 dan 7. Pada penelitian ini akan menggunakan analisis jalur untuk mengetahui besar mana antara pengaruh langsung rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja atau tidak melalui kepuasan kerja. Adapun angka yang akan digunakan untuk membandingkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat diketahui dengan melihat tabel hasil regresi sebelumnya, tepatnya pada kolom *standardized coefficients* Beta yang sudah ditampilkan pada sub bab sebelumnya yaitu pada tabel 4.26 untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung rekrutmen terhadap kepuasan kerja dan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja. Pada tabel 4.28 untuk melihat besarnya pengaruh langsung rekrutmen terhadap retensi karyawan dan *employee empowerment* terhadap retensi

karyawan. Sedangkan pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dapat dilihat pada tabel 4.30.

Keseluruhan hasil estimasi model hubungan hipotesis antar variabel dalam penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk diagram *path*:



Gambar 4.12: Diagram Analisis Path

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 190)

Pengaruh langsung adalah pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), tanpa dimediasi oleh variabel lain. Berikut ini merupakan analisis pada pengaruh langsung:

1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh variabel rekrutmen terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0,523$$

- b. Pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0,239$$

- c. Pengaruh variabel rekrutmen terhadap retensi karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = 0,569$$

- d. Pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap retensi karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0,314$$

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,727$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

Analisis jalur yang digunakan di dalam penelitian, bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar antara variabel rekrutmen dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui atau tanpa melalui kepuasan kerja. Dalam menguji pengaruh tidak langsung, peneliti menggunakan uji sobel. Dikatakan memiliki pengaruh tidak langsung lebih baik dari pada pengaruh secara langsung apabila nilai Z yang dihasilkan $>1,96$ atau $< -1,96$. Adapun analisis uji sobel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.32 Rangkuman Uji Sobel

Pengaruh Variabel	Beta X-Z	Beta Z-Y	Std. Error X-Z	Std. Error Z-Y	Z
Rekrutmen (X_1) \rightarrow Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Retensi Karyawan (Y)	0,451	0,855	0,091	0,101	4,277
Lingkungan Kerja (X_2) \rightarrow Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Retensi Karyawan (Y)	0,145	0,855	0,064	0,101	2,189

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 7 hal. 193)

Berikut ini adalah ringkasan perhitungan tidak langsung dari variabel rekrutmen (X_1) dan *employee empowerment* (X_2) terhadap retensi karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z):

1. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel rekrutmen terhadap variabel retensi karyawan melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,277. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu $4,277 > 1,96$. Artinya, hipotesis keenam

yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja,” **terbukti**.

2. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap variabel retensi karyawan melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 2,189. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu $2,189 > 1,96$. Artinya, hipotesis ketujuh yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh signifikan dari *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja,” **terbukti**.

4.4.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H2	Diduga terdapat pengaruh signifikan <i>employee empowerment</i> terhadap kepuasan kerja	Terbukti
H3	Diduga terdapat pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan	Terbukti
H4	Diduga terdapat pengaruh signifikan <i>employee empowerment</i> terhadap retensi karyawan	Terbukti
H5	Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Terbukti
H6	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari rekrutmen terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja	Terbukti

H7	Diduga terdapat pengaruh signifikan dari <i>employee empowerment</i> terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja	Terbukti
-----------	---	-----------------

4.5 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta dengan jumlah responden sebanyak 66 karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan kemudian kuesioner tersebut dianalisis. Demografi responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang, dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 37 orang, dengan lama bekerja selama 15-30 tahun. Persepsi karyawan terhadap indikator rekrutmen (X_1) dengan nilai rata-rata 4,06 atau 81,25 persen (Tabel 4.12) memperlihatkan hasil yg baik. Persepsi karyawan terhadap indikator *employee empowerment* (X_2) dengan nilai rata-rata 4,04 atau 80,88 persen (tabel 4.13) memperlihatkan hasil yang baik. Persepsi karyawan terhadap indikator kepuasan kerja (Z) dengan nilai rata-rata 4,06 atau 81,16 persen (tabel 4.14) memperlihatkan hasil yang baik. Persepsi karyawan terhadap indikator retensi karyawan (Y) dengan nilai rata-rata 4,13 atau 82,66 persen (tabel 4.15) memperlihatkan hasil yang baik.

Uji validitas juga memperlihatkan hasil yang valid pada seluruh pernyataan dalam kuesioner masing-masing variabel yang memiliki r-hitung yang lebih besar dari r-tabel. Pada uji reliabilitas hasilnya menunjukkan bahwa sleuruh variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga kuesioner tersebut reliabel dan uji reliabilitas terpenuhi.

4.5.1 Pengaruh Rekrutmen terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, rekrutmen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis pertama penelitian ini terbukti. Rekrutmen merupakan prediktor yang signifikan bagi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tingkat rekrutmen maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa rekrutmen merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja.

Selanjutnya hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahim (2016) melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa rekrutmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel rekrutmen maupun kepuasan kerja dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel rekrutmen maupun kepuasan kerja sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden.

Selain itu terdapat perbedaan antara peneliti tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu variabel kepuasan kerja menggunakan indikator dari teori DeCenzo dan Robbins (1999) sedangkan penelitian ini menggunakan indikator dari teori milik Spector (1997). Selain itu terdapat perbedaan pada responden dan objek penelitian.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Gopinath dan Shibu (2014) yang melakukan penelitian dan memperoleh hasil penelitian bahwa rekrutmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel rekrutmen maupun kepuasan kerja dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel rekrutmen maupun kepuasan kerja sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden.

Selain itu terdapat perbedaan antara peneliti tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu variabel kepuasan kerja menggunakan indikator dari teori Locke (1976) sedangkan penelitian ini menggunakan indikator dari teori milik Spector (1997). Selain itu penelitian terdahulu variabel rekrutmen menggunakan indikator dari teori Walker (2009) sedangkan penelitian ini menggunakan Armstrong (2014). Perbedaan lainnya antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada responden dan lokasi penelitian.

Saleem dkk (2013) memperoleh hasil bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel rekrutmen maupun kepuasan kerja dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel rekrutmen maupun kepuasan kerja sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Persamaan lainnya terletak pada indikator variabel kepuasan kerja dari teori yang digunakan yaitu Spector (1997).

Selain itu terdapat perbedaan antara peneliti tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan teori untuk pengukuran variabelnya. Pada penelitian terdahulu variabel rekrutmen menggunakan indikator dari teori Dessler

(2003) sedangkan penelitian ini menggunakan indikator dari teori milik Armstrong (2014). Perbedaan lainnya antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada responden dan lokasi penelitian.

4.5.2 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, *employee empowerment* mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,026 < 0,05$, sehingga hipotesis kedua penelitian ini terbukti. *Employee empowerment* merupakan prediktor yang signifikan bagi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tingkat *employee empowerment* maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *employee empowerment* merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ameer dkk (2014) memperoleh hasil bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel *employee empowerment* maupun kepuasan kerja dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel *employee empowerment* maupun kepuasan kerja sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu indikator *employee empowerment* dan kepuasan kerja menggunakan teori yang sama.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Khera (2015) yang menemukan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel *employee empowerment* maupun kepuasan kerja dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel *employee empowerment* maupun kepuasan kerja sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu terdapat persamaan pada teori dari variabel kepuasan kerja yang digunakan.

Perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu terletak pada teori dari variabel *employee empowerment* yang digunakan dan jumlah responden yang diteliti serta pada objek penelitian yang dituju.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung penelitian ini yaitu Pelit dk (2011) yang memperoleh hasil bahwa *employee empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada teori yang digunakan dalam variabel *employee empowerment* dan kepuasan kerja. Selain itu terdapat persamaan pada lokasi penelitian yang dituju. Perbedaannya terletak pada responden yang diteliti.

4.5.3 Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, rekrutmen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis ketiga penelitian ini terbukti. Rekrutmen merupakan prediktor yang signifikan bagi retensi karyawan, artinya semakin tinggi tingkat rekrutmen maka akan semakin tinggi pula retensi karyawan. Dengan demikian

dapat dinyatakan bahwa rekrutmen merupakan faktor yang menentukan retensi karyawan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Karemu dkk (2014) yang memperoleh hasil bahwa rekrutmen memiliki hubungan positif dan signifikan dengan retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel rekrutmen maupun retensi karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel rekrutmen maupun retensi karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden.

Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada teori yang digunakan dalam penelitian. Selain itu responden yang dituju dan juga lokasi yang dijadikan sebagai objek penelitian.

Selanjutnya penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah Rahim (2016) yang melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel rekrutmen maupun retensi karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel rekrutmen maupun retensi karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu terdapat persamaan pada metode penelitian dan teori analisis yang digunakan yaitu Ghazali (2013).

Perbedaannya terletak pada teori yang digunakan pada variabel rekrutmen dan retensi karyawan. Selain itu terdapat pula perbedaan pada responden dan lokasi yang digunakan sebagai objek penelitian.

Hasil dari penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Janjua dan Gulzar (2014) memperoleh hasil bahwa rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel rekrutmen maupun retensi karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel rekrutmen maupun retensi karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Selain itu terdapat persamaan teori yang digunakan dalam variabel rekrutmen yaitu Arsmtrong (2014) dan penggunaan analisis yang sama. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada objek yang dijadikan penelitian dan responden penelitiannya.

4.5.4 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, *employee empowerment* mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,001 < 0,05$, sehingga hipotesis keempat penelitian ini terbukti. *Employee empowerment* merupakan prediktor yang signifikan bagi retensi karyawan, artinya semakin tinggi tingkat *employee empowerment* maka akan semakin tinggi pula retensi karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *employee empowerment* merupakan faktor yang menentukan retensi karyawan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Gul dkk (2012) yang memperoleh hasil bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil penelitian ini. Terdapat kesamaan antar keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel *employee empowerment* dan retensi karyawan. Selain itu dapat dilihat dari pengukuran variabel. Pada variabel *employee empowerment*, peneliti terdahulu dengan peneliti menggunakan teori yang sama yaitu teori milik Thomas & Velthouse (199).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada teori variabel retensi karyawan. Penelitian terdahulu menggunakan teori Barrett dan O'Connell (2001), sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan Mathis dan Jackson (2014). Perbedaan lainnya terletak pada objek penelitian dan responden yang dituju.

Iriyanti (2014) juga melakukan penelitian dan menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel *employee empowerment* maupun retensi karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel *employee empowerment* maupun retensi karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden. Persamaan lainnya terletak pada teori yang digunakan untuk variabel rekrutmen dan *employee empowerment*.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terdapat pada jumlah responden yang diteliti dan juga pada letak lokasi penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Johennesse dan Chou (2017) yang memperoleh hasil bahwa ada pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan penelitian ini. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari variabel *employee empowerment* maupun retensi karyawan dinilai baik oleh responden. Sehingga baik variabel *employee empowerment* maupun retensi karyawan sudah dapat dikatakan layak diterima oleh responden.

Selain itu perbedaannya terletak pada teori yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian terdahulu menggunakan teori Huselid (1995) pada variabel retensi karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2004). Perbedaan lainnya terletak pada lokasi penelitian dan responden yang dituju.

4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis kelima penelitian ini terbukti. Kepuasan kerja merupakan prediktor yang signifikan bagi retensi karyawan, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula retensi karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan retensi karyawan.

Selanjutnya hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Motlou dkk (2016) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu dapat disandingkan dengan hasil penelitian ini. Terdapat kesamaan antar keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan. Selain itu dapat dilihat dari pengukuran variabel. Pada variabel kepuasan kerja, peneliti terdahulu dengan peneliti menggunakan teori yang sama yaitu teori milik Spector (1997). Sedangkan variabel retensi karyawan menggunakan teori milik Mathis dan Jackson (2004).

Kemudian terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari lokasi yang ditujukan untuk penelitian serta responden yang dijadikan dalam penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang mendukung hasil penelitian ini yaitu Kwenin dkk (2013) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel yang digunakan untuk penelitian, yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan. Kemudian dapat dilihat dari hasil uji deskriptif yang memperoleh hasil bahwa semua indikator dari dimensi-dimensi baik variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan dinilai baik oleh responden. Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terletak pada teori yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan serta lokasi penelitian dan pada responden penelitian.

Terera dan Ngirande (2014) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu terdapat kesamaan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari penggunaan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan. Selain itu dapat dilihat dari pengukuran variabel yang dinilai baik oleh responden. Persamaan lainnya terletak pada metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

Selain itu terdapat perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut terletak pada teori yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan serta lokasi penelitian dan pada responden penelitian.

4.5.6 Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan menggunakan uji Sobel yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel rekrutmen terhadap variabel retensi karyawan melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,277. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu $4,277 > 1,96$. Artinya, hipotesis keenam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa rekrutmen mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta. Adanya pengaruh tidak langsung ini menunjukkan terdapatnya kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja dalam mempengaruhi rekrutmen terhadap retensi karyawan. Kontribusi yang diberikan adalah positif, dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja maka akan mencegah hilangnya karyawan yang potensial didalam perusahaan.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu milik Dhanabhakym dan Nisamudheen (2016) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh praktek SDM terhadap retensi karyawan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan responden.

Selanjutnya Afung dkk (2015) dengan hasil bahwa pengaruh signifikan rekrutmen terhadap retensi karyawan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Persamaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada penggunaan variabel rekrutmen, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian dan responden penelitian.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rahim (2016) menunjukkan bahwa rekrutmen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Gopinath dan Shibu (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Saleem dkk (2013) memperoleh hasil bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Motlou dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2014) dan Kwenin (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan.

4.5.7 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan menggunakan uji Sobel yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap variabel retensi karyawan melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 2,189. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu $2,189 > 1,96$. Artinya, hipotesis ketujuh penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa *employee empowerment* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta. Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan maka akan menyebabkan tingginya keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Adanya pengaruh tidak langsung ini menunjukkan terdapatnya kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja dalam mempengaruhi rekrutmen terhadap retensi karyawan. Kontribusi yang diberikan adalah positif, dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja maka akan mempengaruhi karyawan untuk bertahan di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu dan Sudibia (2013) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator dalam hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan retensi karyawan, artinya kepuasan kerja dapat meningkatkan pengaruh pemberdayaan terhadap retensi karyawan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada variabel pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada lokasi penelitian dan responden penelitian.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang meneliti tentang pengaruh antar variabel sebagai pendukung. Penelitian yang dilakukan oleh Motlou dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Terera dan Ngirande (2014) dan Kwenin (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ameer, Bhatti & Baig (2014) dan Khera (2015) menunjukkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Khera (2015) menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Pelit dkk (2011) menunjukkan bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ameer dkk (2014) dan Chinomona (2011) juga menunjukkan dalam penelitiannya bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
2. *Employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
3. Rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
4. *Employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
6. Rekrutmen memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
7. *Employee empowerment* memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, maka beberapa saran dalam penelitian ini antara lain:

1. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa rekrutmen, *employee empowerment*, dan kepuasan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap retensi

karyawan. Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada pihak manajemen hotel Grand Inna Malioboro untuk meningkatkan efektifitas proses rekrutmen, dan pemberdayaan karyawan karena dengan meningkatnya efektifitas rekrutmen dan pemberdayaan karyawan maka kepuasan kerja juga akan meningkat yang nantinya akan mempengaruhi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka waktu yang lama dengan kontribusi dan kinerja terbaik yang karyawan berikan kepada perusahaan.

2. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor-faktor lain yang juga dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, seleksi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achour, M., & Sarra, B. (2017). The Role of Human Resource Management Practices in Increasing the Level Of Employees Satisfaction in Algerian Companies. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 3(1), 82-88.
- Agoi, L. F., Namusonge, G. S., & Iravo, A. (2016). Effect of Recruitment and Selection Practices on Employee Satisfaction in Publicly Owned Sugar Manufacturing Firms in Western Kenya. *International Journal of Current Research*, 8(2), 26320-26326.
- Ameer, M. H., Bhatti, S., & Baig, S. (2014). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *Developing Country Studies*, 4(9), 114-125.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of: Human Resource Management Practice, 13th edition*. London: Kogan Page.
- Aruna, M., & Anitha, J. (2015). Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 94-103.
- Bindu, H. (2017). Factors Influencing Employee Retention - A Study in Select Service Sector Organizations. *The Indian Journal of Management*, 10, 25-30.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. USA: Soundview Executive Book Summaries.
- Chhabra, T. N. (2005). *Human Resources Management Concepts and Issues*. New Delhi: Dhanpat Rai & Co. Ltd.
- Chinomona, E., Popoola, B. A., & Imuezerua, E. (2017). The Influence Of Employee Empowerment, Ethical Climate, Organisational Support And Top Management Commitment On Employee Job Satisfaction. A Case Of Companies In The Gauteng Province Of South Africa. *The Journal of Applied Business Research*, 33(1), 27-42.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119-129.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10*. Jakarta: Indeks.
- Dhanabhakym, M., & Nisamudheen, T. (2016). Mediating Effect Of Job Satisfaction On Employee Commitment And Retention In Response To Human Resource

- Management Practices In Calicut Airport. *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 4(1), 1-9.
- Gary, D. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10*. Jakarta: Indeks.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Edisi ke 7*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Gopinath, R., & Shibu, N. S. (2014). Recruitment and Selection influencing Job Satisfaction – A study with reference to BSNL, Madurai SSA. *ResearchGate*, 1-9.
- Gul, A., Akbar, S., & Jan, Z. (2012). Role of Capacity Development, Employee Empowerment and Promotion on Employee Retention in The Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 284-300.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Cornell University ILR School*, 48(2), 269-288.
- Herzberg, F., Mausne, B., & Snyderman, B., B. (1967). *The Motivation to Work. 2nd edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hong, E. N., Hao, L. Z., Ramesh, K., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60-79.
- Janjua, B. H., & Gulzar, A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 76-81.
- Johennesse, L.-A. C., & Chou, T.-K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58.
- Karemu, G., Kahara, G., & Veronese, J. M. (2014). An Analysis of the Effect of Employee Recruitment Strategies on Employee Retention at Equity Bank, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(17), 90-96.
- Khera, A. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, India. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 2(7), 30-39.

- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment : Making The Most of Human Competence*. England: Gower Publication Limited.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making The Most Human Competence*. England: Gower Publication Limited.
- Kwenin, D. O., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 13-20.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lahley, C. (2001). *Empowerment; HR Strategies for Service Excellence*. New Delhi: Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Lim, S. (2008). Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries. *Library & Information Science Research*, 30(21), 115-121.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Luthans, F. (2001). *Organizational Behavior 9th. Ed.* Amerika Serikat: McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mbugua, G. M., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). Relationship between Strategic Recruitment and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 87-97.
- Mokaya, S. O., Mukhweso, G. C., & Njuguna, B. W. (2015). Effects of Recruitment Practices on Employee Performance in the Cooperative Sector in Kenya; Case of Kenya Union of Savings and Credit Co-Operatives. *International Journal of Science and Research*, 4(5), 1476-1481.
- Motlou, R. G., Singh, S., & Karodia, A. M. (2016). An Evaluation of The Impact of Job Satisfaction on Employee Retention at Lonmin Rowland Shaft North West Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 15-49.
- Nath, G., & Bagali, M. M. (2015). Demystifying Employee Retention Strategies – Factor Affecting Nurses in Private Sector. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 1(11), 184-192.

- Ongori, H. (2010). Recruitment and Selection Practices in SMEs: Empirical Evidence. *Advances in Management*, 3(2), 52-58.
- Pambagio, N. S., Utami, H. N., & Gunawan, E. (2013). Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses Seleksi, dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Business Administration*, 4(1), 1-17.
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction A Study on Hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Rahayu, P. D., & Sudibia, G. A. (2013). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Bali Summer. 817-834.
- Rahim, S. A. (2016). Measurement Of Levels Of Satisfaction Of Staff About the Recruitment and Selection Process of Mutual Trust Bank Limited: An Exploratory Study. *The Business and Management Review*, 7(3), 282-292.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 52-63.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, edisi 5*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi, edisi 9*. Jakarta: Indeks.
- Saleem, S., Majeed, S., Aziz, T., & Usman, M. (2013). Determinants of Job Satisfaction among Employees of Banking Industry at Bahawalpur. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking*, 1(2), 150-162.
- Sarinah, Gultom, R. S., & Thabah, A. A. (2016). The Effect of Recruitment and Employee Selection on Employee Placement and Its Impacts Towards Employee Performance. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 3(1), 1-10.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Management, 11th Ed*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. USA: John Willey & John Ltd.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology : Reserch and Practice*. Amerika Serikat: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390.
- Sutherland, M., & Wilhelm, J. (2004). Factors Affecting The Retention Of Knowledge Workers. *Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution. *Journal of Social Sciences*, 39(1), 43-50.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Tziner, A. and Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), pp.113-122. *Assessing employee turnover costs: A revised approach. Human Resource Management Review*, 6(2), 113-122.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vispute, S. (2013). Recruitment Strategy and Employee Retention in Indian Banking and Insurance Sector. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 743-756.
- Walker, J. (2009). *Human Resource Planning*. New York: Mc-Graw Hill.
- Wijaya, M. (2017). Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karaywan pada PT. Kimia Farma Plant Medan. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1-8.
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Indeks.

LAMPIRAN

Lampiran 1:

Kuesioner Penelitian

No. Responden:

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Karyawan/karyawati hotel Grand Inna Malioboro

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir atau skripsi guna memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi dengan judul “ **Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta**”

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berkenan untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun dalam lembar kuesioner berikut dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan ataupun paksaan. Semua keterangan yang saya peroleh semata-mata saya gunakan untuk studi penelitian.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui/Menyetujui,

Hormat Saya,

.....

Laksmitha Kumara

Tanggal : _____ / _____ / 2018

Identitas Responden

1. Usia :
2. JenisKelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
3. Status Perkawinan : 1. Sudah Menikah 2. Belum Menikah
4. Pendidikan : 1. SMP
2. SMA/SMK
3. Diploma
4. Sarjana
5. Lainnya (sebutkan)
5. Lama Masa Kerja : Tahun
6. Posisi/Jabatan saat ini :
7. Gaji Pokok : 1. ≤ Rp. 1.500.000
2. Rp. 1.510.000 – Rp. 2.500.000
3. Rp. 2.510.000 – Rp. 3.500.000
4. Rp. 3.510.000 – Rp. 4.500.000
5. > Rp. 4.500.000

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Responden diminta memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda **silang (X)** pada pilihan jawaban yang sesuai dengan penilaian saudara untuk setiap pertanyaan.

Keterangan kuesioner:

1. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
2. **Tidak Setuju (TS)**
3. **Netral (N)**
4. **Setuju (S)**
5. **Sangat Setuju (SS)**

I. Rekrutmen

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Menentukan Persyaratan						
1	Perusahaan memberikan informasi uraian pekerjaan dengan jelas					
2	Proses rekrutmen pada perusahaan ini telah sesuai dengan <i>job description</i>					
3	Persyaratan lamaran pekerjaan yang saya ajukan sudah sesuai dengan persyaratan minimum yang dibutuhkan perusahaan					
Menarik Kandidat						
4	Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan iklan media masa					
5	Pembukaan lowongan kerja dilakukan melalui pemanfaatan Depnaker (Departemen TenagaKerjaan)/lembaga pendidikan					
6	Bagi saya, penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan mampu membawa ide baru untuk perusahaan					
Hal-hal yang Berurusan dengan lamaran						
7	Lamaran kerja yang saya ajukan ke perusahaan direspon dengan baik					
8	Proses rekrutmen calon pelamar dilakukan secara terbuka dan tanpa diskriminasi					
9	Proses rekrutmen telah dilakukan secara tepat waktu					

II. Employee Empowerment

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Choice						
1	Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan.					
2	Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan.					
3	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir					
Competency						
4	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat Pendidikan yang dimiliki					

5	Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya					
6	Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini					
Meaningfulness						
7	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.					
8	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.					
9	Memiliki kesempatan dalam bekerja untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari.					
Impact						
10	Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan.					
11	Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan					
12	Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik					

III. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	STP	TP	N	P	SP
Gaji						
1	Gaji yang saya terima cukup adil					
2	Kenaikan gaji yang saya terima diberikan secara berkala					
3	Kenaikan gaji yang saya terima cukup layak					
Promosi						
4	Saya merasa senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan.					
5	Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan.					
6	Saya senang dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan.					
7	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan.					

Pengawasan					
8	Pengawasan kerja dilakukan oleh orang yang berkompeten/ahli				
9	Saya merasa pengawasan kerja dilakukan secara adil				
10	Dalam pekerjaan saya sekarang ini, saya merasa puas dengan cara atasan saya menangani bawahannya				
Keuntungan Tambahan					
11	Saya merasakan tunjangan keuangan yang layak dibandingkan dengan perusahaan lain				
12	Saya merasakan tunjangan non-keuangan berupa fasilitas cukup menunjang				
13	Perusahaan memberikan tunjangan dan bonus yang sesuai				
Penghargaan					
14	Saya merasakan pekerjaan saya diapresiasi dengan baik				
15	Saya merasakan pekerjaan saya diakui dengan baik				
16	Saya mendapatkan imbalan untuk tiap pekerjaan yang saya lakukan dengan baik				
Kondisi Operasional					
17	Saya merasakan prosedur/peraturan kerja yang mudah				
18	Perusahaan menata ruang kerja yang mendukung kinerja karyawan				
19	Perusahaan memberikan kebutuhan kerja bagi karyawan				
20	Lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja				
Rekan Kerja					
21	Saya merasa cukup menikmati kebersamaan bersama rekan-rekan kerja saya				
22	Rekan kerja di perusahaan bersikap ramah dan bersahabat				
23	Kebutuhan sosial untuk berinteraksi dengan rekan kerja terpenuhi				
24	Rekan kerja selalu memberikan motivasi				
Sifat Kerja					

25	Saya merasa pekerjaan saya berarti, tidak hanya bagi diri saya sendiri					
24	Saya merasa bangga dengan tugas yang saya kerjakan					
25	Saya menikmati pekerjaan saya					
Komunikasi						
28	Saya merasakan komunikasi dalam organisasi ini cukup baik					
29	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.					
30	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.					

IV. Retensi Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Komponen Organisasional						
1	Perusahaan memiliki budaya dan nilai yang positif bagi saya					
2	Strategi dan manajemen organisasional yang ada di perusahaan sangat jelas					
3	Sumber daya manusia dikelola dengan baik					
4	Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan dan keamanan kerja yang tinggi					
Peluang Karir						
5	Perusahaan memberikan kontinuitas atau keberlanjutan pelatihan pada saya					
6	Perusahaan memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawan					
7	Adanya perencanaan karir formal yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan					
Penghargaan						
8	Saya mendapatkan kompensasi yang kompetitif dari perusahaan					
9	Perusahaan memberikan insentif yang layak bagi saya					
10	Adanya pengakuan atas prestasi yang diraih oleh setiap karyawan					

11	Perusahaan memberikan saya tunjangan yang layak seperti adanya tunjangan kesehatan dll.					
Rancangan Tugas dan Pekerjaan						
12	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan kepada saya					
13	Perusahaan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas					
14	Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja bagi setiap karyawan					
15	Kondisi kerja di tempat kerja mendukung saya dalam melakukan pekerjaan					
Hubungan Karyawan						
16	Saya merasa bahwa pimpinan berlaku adil untuk semua karyawan					
17	Saya mendapat dukungan dari pihak manajemen					
18	Hubungan saya dengan rekan kerja sangat baik					

Lampiran 2:
Tabulasi Data

1. Variabel Rekrutmen (X_1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	Total
3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
4	3	4	2	2	4	4	4	3	30
5	5	5	4	5	4	4	4	3	39
4	4	5	4	4	3	4	4	4	36
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	4	4	4	5	4	5	4	4	38
4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	5	5	5	4	4	5	4	5	41
4	4	4	4	5	4	5	4	4	38
4	3	4	2	2	3	4	4	3	29
4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
4	4	4	4	3	3	4	4	3	33
4	4	5	4	5	4	5	5	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	3	3	4	4	2	5	5	5	35
4	2	3	3	4	2	4	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	3	3	4	4	4	4	35
4	4	4	3	4	3	4	4	3	33
5	5	5	3	4	4	5	4	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	5	5	5	5	4	40

4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
5	5	5	3	3	5	5	5	4	40
4	4	5	4	5	4	4	4	5	39
4	4	5	4	5	4	5	5	4	40
4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
4	4	5	4	4	5	5	5	4	40
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	5	5	5	4	4	5	4	5	41
4	4	5	5	5	5	5	3	3	39
4	3	4	2	2	3	4	5	3	30
4	4	5	4	4	3	4	4	4	36
5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
3	4	5	4	4	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
4	5	5	5	4	4	5	4	5	41
4	4	4	4	5	4	5	4	4	38
4	3	4	5	5	3	4	4	3	35
4	4	4	5	5	4	4	5	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	5	4	5	5	5	5	4	41
4	5	4	4	4	4	5	5	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
5	5	5	3	3	5	5	5	4	40
5	3	4	3	3	4	4	3	4	33
4	3	4	4	4	3	4	4	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	5	5	4	38
4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	4	4	5	5	4	4	5	4	39

2. Variabel *Employee Empowerment* (X_2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Total
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	53
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	27
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	40
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	56

5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	56
3	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	3	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	53
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	52
5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	47
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	51
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	41
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	41
5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	54
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	51
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50

3. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z3.5	Z3.6	Z3.7	Z3.8	Z3.9	Z3.10	Z3.11	Z3.12	Z3.13	Z3.14	Z3.15
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	3	3	3
2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4

4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	3	5	3	3
4	3	3	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

Z3. 16	Z3. 17	Z3. 18	Z3. 19	Z3. 20	Z3. 21	Z3. 22	Z3. 23	Z3. 24	Z3. 25	Z3. 26	Z3. 27	Z3. 28	Z3. 29	Z3. 30	To tal
2	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	98
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	109
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	119
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	122
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	125
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	116
5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	109
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	124
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	124
5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	130
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	12

4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	12 4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	13 0
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	12 0
4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	12 9
2	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	10 4
3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	11 9
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	12 2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11 8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12 0
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	12 0
4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	12 9
2	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	10 0
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	12 7
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	13 2
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	12 8
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	12 9
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	11 7
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	11 5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	12 4
4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	12 7
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12 0
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	12 4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	13 0
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	12 7

4. Variabel Retensi Karyawan (Y)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	4	4	5	5	5
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	3	3	4	3	3	4
5	5	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
4	3	5	5	5	5	4	4	5	4
4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4

5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4

Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Total
4	4	4	4	4	3	3	5	62
5	4	5	3	3	4	4	5	73
4	4	4	4	4	3	3	4	62
5	5	5	5	5	5	5	5	89
3	4	4	4	4	4	4	4	67
4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	4	4	4	4	4	4	74
4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	4	4	4	4	4	4	73
4	4	4	4	4	4	3	4	70

5	4	4	4	4	5	5	5	78
4	4	5	4	4	5	4	4	78
4	5	5	5	4	5	4	4	80
5	5	5	4	4	4	4	4	78
4	4	5	4	4	5	5	4	73
5	5	5	4	5	5	3	5	83
4	5	4	4	5	3	3	5	70
4	5	5	5	4	5	4	5	80
4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	4	4	4	4	4	4	74
4	5	4	4	5	4	5	5	79
5	4	4	4	4	5	5	5	78

Lampiran 3:
Hasil Uji Validitas

1. Hasil Uji Validitas Variabel Rekrutmen

		Total
	Pearson Correlation	.297
X1.1	Sig. (2-tailed)	.015
	N	66
	Pearson Correlation	.794**
X1.2	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.585**
X1.3	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.581**
X1.4	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.607**
X1.5	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.676**
X1.6	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.618**
X1.7	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.467**
X1.8	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.598**
X1.9	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

	Pearson Correlation	1
Total	Sig. (2-tailed)	
	N	66

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

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

2. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Empowerment*

		Total
	Pearson Correlation	.769**
X2.1	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.842**
X2.2	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.826**
X2.3	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.783**
X2.4	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.808**
X2.5	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
	Pearson Correlation	.726**
X2.6	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.625**
X2.7	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.732**
X2.8	Sig. (2-tailed)	.000

	N	66
	Pearson Correlation	.796**
X2.9	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.785**
X2.10	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.571**
X2.11	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.505**
X2.12	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	1
Total	Sig. (2-tailed)	
	N	66

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

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

3. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Total
	Pearson Correlation	.431*
Z3.1	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.458**
Z3.2	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.477**
Z3.3	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
Z3.4	Pearson Correlation	.569**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.511**
Z3.5	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.500**
Z3.6	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.308*
Z3.7	Sig. (2-tailed)	.012
	N	66
	Pearson Correlation	.499**
Z3.8	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.657**
Z3.9	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.502**
Z3.10	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.677**
Z3.11	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.689**
Z3.12	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.604**
Z3.13	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.668**
Z3.14	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.553**
Z3.15	Sig. (2-tailed)	.000

	N	66
	Pearson Correlation	.712**
Z3.16	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.545**
Z3.17	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.708**
Z3.18	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.687**
Z3.19	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.455**
Z3.20	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.295*
Z3.21	Sig. (2-tailed)	.016
	N	66
	Pearson Correlation	.283*
Z3.22	Sig. (2-tailed)	.022
	N	66
	Pearson Correlation	.424**
Z3.23	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.533**
Z3.24	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.252*
Z3.25	Sig. (2-tailed)	.041
	N	66
	Pearson Correlation	.358**
Z3.26	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66

	Pearson Correlation	.250 [*]
Z3.27	Sig. (2-tailed)	.043
	N	66
	Pearson Correlation	.615 ^{**}
Z3.28	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.418 ^{**}
Z3.29	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.398 ^{**}
Z3.30	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
	Pearson Correlation	1
Total	Sig. (2-tailed)	
	N	66

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

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

4. Hasil Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan

		Total
	Pearson Correlation	.642 ^{**}
Y1.1	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.568 ^{**}
Y1.2	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.713 ^{**}
Y1.3	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.789 ^{**}
Y1.4	Sig. (2-tailed)	.000

	N	66
	Pearson Correlation	.342**
Y1.5	Sig. (2-tailed)	.005
	N	66
	Pearson Correlation	.661**
Y1.6	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.653**
Y1.7	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.737**
Y1.8	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.774**
Y1.9	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.618**
Y1.10	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.615**
Y1.11	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.475**
Y1.12	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.450**
Y1.13	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.593**
Y1.14	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.617**
Y1.15	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

	Pearson Correlation	.726**
Y1.16	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.593**
Y1.17	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	.438**
Y1.18	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
	Pearson Correlation	1
Total	Sig. (2-tailed)	
	N	66

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

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

Lampiran 4:

Hasil Uji Reliabilitas**1. Rekrutmen****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	9

2. *Employee Empowerment***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100
	Excluded ^a	0	0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	12

3. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	30

4. Retensi Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	18

Lampiran 5:
Analisis Deskriptif

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	41	62.1	62.1	62.1
Valid Perempuan	25	37.9	37.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Belum menikah	25	37.9	37.9	37.9
Valid Sudah menikah	41	62.1	62.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1.5	1.5	1.5
D1	1	1.5	1.5	3.0
Valid Diploma	22	33.3	33.3	36.4
Sarjana	5	7.6	7.6	43.9
SMA/SMK	37	56.1	56.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Gaji Pokok

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 1.500.000	7	10.6	10.6	10.6

<=1.500.000	6	9.1	9.1	19.7
> 4.500.000	12	18.2	18.2	37.9
>4.500.000	1	1.5	1.5	39.4
1.510.000-2.500.000	23	34.8	34.8	74.2
2.510.000-3.500.000	10	15.2	15.2	89.4
3.510.000-4.500.000	7	10.6	10.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Masa kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 15 tahun	27	40.9	40.9	40.9
15 - 30 tahun	32	48.5	48.5	89.4
> 30 tahun	7	10.6	10.6	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Lampiran 6:

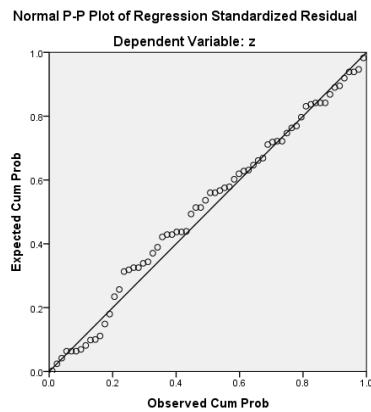
Hasil Uji Asumsi Klasik**1. Uji Normalitas**

- a. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.21723735
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positive	.088
	Negative	-.112
Test Statistic		.112
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



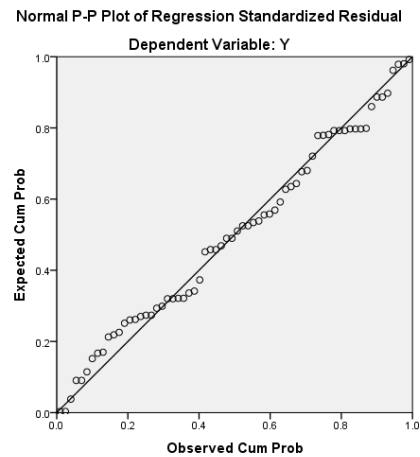
- b. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Y)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22133046
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.062
	Negative	-.091
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



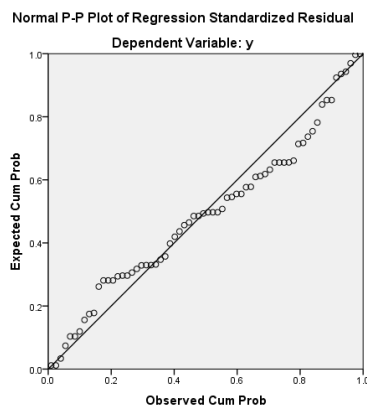
- c. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan (Y)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.23476170
Most Extreme Differences	Absolute	.118

	Positive	.113
	Negative	-.118
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.153

a. Test distribution is Normal.



2. Uji Multikolinearitas

- a. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.640	.344		4.766	.000		
	X1	.451	.091	.523	4.978	.000	.803	1.245
	X2	.145	.064	.239	2.273	.026	.803	1.245

a. Dependent Variable: Z

- b. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.881	.351		2.514	.014		
	X1	.578	.092	.569	6.257	.000	.803	1.245
	X2	.224	.065	.314	3.447	.001	.803	1.245

a. Dependent Variable: Y

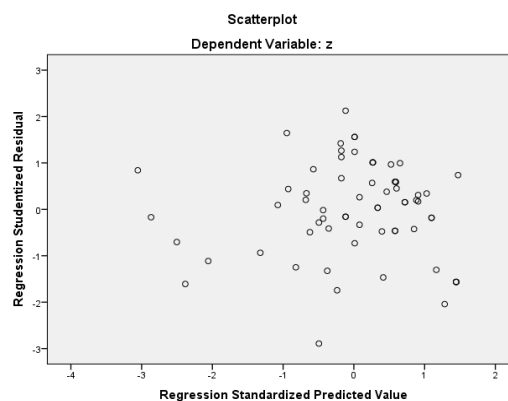
- c. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.662	.411		1.611	.112		
	Z	.855	.101	.727	8.473	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Heteroskedastisitas

- a. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

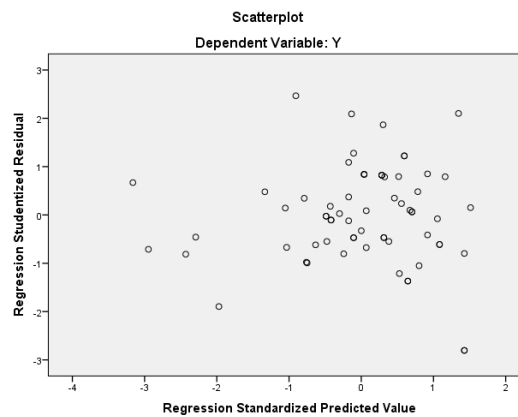


Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.135	1.082		1.049	.298
	X1	-.463	.285	-.221	-1.623	.110
	X2	.382	.200	.259	1.907	.061

f. Dependent Variable: RES2

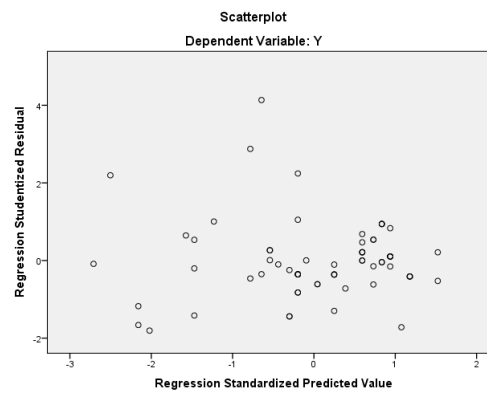
- b. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Z)

**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.334	3.973		-.336	.738
	X1	.017	.116	.020	.146	.885
	X2	.077	.061	.174	1.257	.213

a. Dependent Variable: RES2

c. Variabel Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Z)



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.847	.283		3.541	.071
	Z	-.208	.070	-.350	-2.992	.166

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 7:

Hasil Analisis Statistik**1. Analisis Regresi****a. Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Kepuasan****Kerja (Z)****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: z

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.441	.424	.22064

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.424	2	1.212	24.896	.000 ^b
	Residual	3.067	63	.049		
	Total	5.491	65			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.640	.344		4.766	.000

	X1	.451	.091	.523	4.978	.000
	X2	.145	.064	.239	2.273	.026

a. Dependent Variable: Z

b. Analisis Rekrutmen (X_1) dan *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Retensi Karyawan (Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.568	.22482

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.417	2	2.208	43.694	.000 ^b
	Residual	3.184	63	.051		
	Total	7.601	65			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.881	.351		2.514	.014
	X1	.578	.092	.569	6.257	.000
	X2	.224	.065	.314	3.447	.001

a. Dependent Variable: Y

c. Analisis Regresi Berganda Kepuasan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan

(Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.529	.521	.23659

a. Predictors: (Constant), Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.019	1	4.019	71.793	.000 ^b
	Residual	3.582	64	.056		
	Total	7.601	65			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.662	.411		1.611	.112
	Z	.855	.101	.727	8.473	.000

a. Dependent Variable: Y

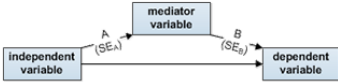
3. Uji Sobel





a. Pengaruh Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A: 
 B: 
 SE_A: 
 SE_B: 

Sobel test statistic: 2.18859739
 One-tailed probability: 0.01431306
 Two-tailed probability: 0.02862612

▶ Related Resources


[x² Formulas](#) [References](#) [Related Calculators](#) [Search](#)





b. Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



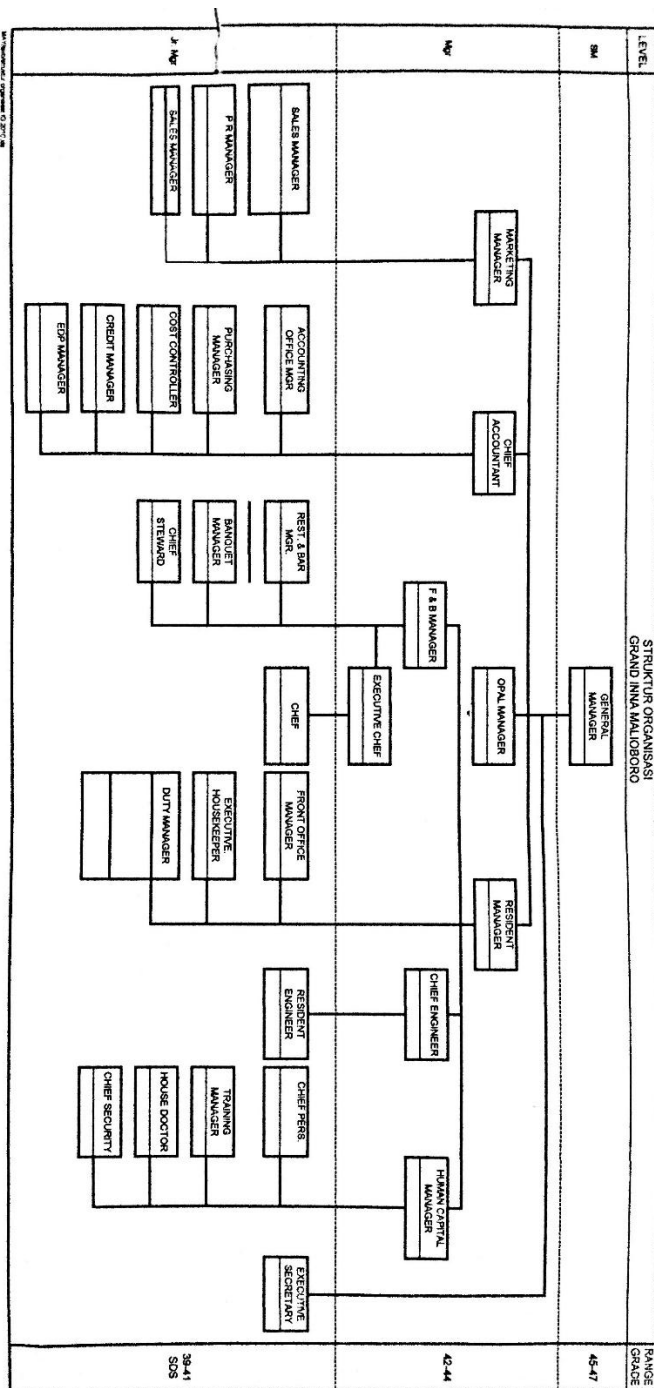
A: 
 B: 
 SE_A: 
 SE_B: 

Sobel test statistic: 2.18859739
 One-tailed probability: 0.01431306
 Two-tailed probability: 0.02862612

▶ Related Resources

[x² Formulas](#) [References](#) [Related Calculators](#) [Search](#)

Lampiran 8: Struktur Organisasi



Lampiran 10:
Surat Keterangan Penelitian



GRAND INNA
MALIOBORO



Member of **HOTEL
INDONESIA
GROUP**

**SURAT KETERANGAN
NO.79/GIM-TRN/S.Ket/IX/2018**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : TRI EKO YUDIANDRI, SE
 NIP : 05846308
 JABATAN : HUMAN CAPITAL MANAGER

Menerangkan bahwa,

NAMA : LAKSMITHA KUMARA
 NIM : 14311149
 PRODI : MANAJEMEN
 FAKULTAS : EKONOMI MANAJEMEN
 INSTITUSI : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Telah melakukan penelitian " Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening " pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta " periode tanggal 24 Agustus 2018 – 20 September 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 19 September 2018
 HUMAN CAPITAL DEPARTMENT




Tri Eko Yudiandri, SE
Human Capital Manager

GRAND INNA MALIOBORO :
 Jl. Malioboro No. 60, Yogyakarta
 T. +62 274 566353, 566322,
 F. +62 274 563074
 E. reservation@grandinnamalioboro.com,
 www.grandinnamalioboro.com

Lampiran 11:

Surat Keterangan Plagiarisme



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
DIREKTORAT PERPUSTAKAAN
 Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
 Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
<http://library.uii.ac.id>; e-mail: perpustakaan@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI
 No.1017273433/Perpus/10/Div.PP/III/2018

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Ismanto
NIK	: 861002112
Jabatan	: Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan

Dengan ini menerangkan bahwa:


Nama	: Laksmitha Kumara
Nomor Mahasiswa	: 14311149
Fakultas / Prodi	: Ekonomi / Manajemen
Judul Karya Ilmiah	: Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak **6 (Enam) %**.

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 10 Oktober 2018
 Kepala Divisi Pelayanan Pemakai
 Direktorat Perpustakaan



Ismanto
 NIK: 861002112

Lampiran 12:
Biodata Penulis



Nama : Laksmitha Kumara
Tempat, Tanggal Lahir : Yogyakarta, 2 Juli 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 14311149
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Alamat : Jogoyudan JT III/543, Yogyakarta
Pendidikan : 1. 2001-2002 : TK Masjid Syuhada Yogyakarta
2. 2002-2008 : SD Masjid Syuhada Yogyakarta
3. 2008-2011 : SMP Muhammadiyah 2 Yogyakarta
4. 2011-2014 : SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta
Email : Laksmithakumara@gmail.com