

**PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN, KETERIKATAN KARYAWAN,  
DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP RETENSI  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**  
(Studi pada Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)

**SKRIPSI**



**Oleh:**

Nama : Nanda Putra Pratama  
Nomor Mahasiswa : 15311474  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2020**

**PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN, KETERIKATAN KARYAWAN,  
DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP RETENSI  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)**

**SKRIPSI**

Ditulis diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
Memperoleh gelar strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

**Oleh:**

Nama : Nanda Putra Pratama  
Nomor Mahasiswa : 15311474  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 14 Maret 2020

Penulis



Nanda Putra Pratama



**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN, KETERIKATAN KARYAWAN,  
DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP RETENSI  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)

**Diajukan Oleh:**

Nama : Nanda Putra Pratama  
Nomor Mahasiswa : 15311474  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Maret 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

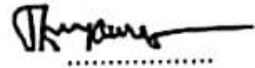
**PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN, KETERIKATAN KARYAWAN, DAN EMPLOYEE  
EMPOWERMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **NANDA PUTRA PRATAMA**  
Nomor Mahasiswa : **15311474**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 9 April 2020

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



Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



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

# *Persembahan*

*Rasa syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT*

*Skripsi ini kupersembahkan dengan tulus hati dan rasa cinta yang paling dalam*

*Kepada:*

*Bapak dan Ibunda tercinta*

*Terima Kasih atas kasih sayang, doa, perhatian, dorongan dan pengertiannya*

*Teruntuk seseorang yang sangat kucintai dan kusayangi dengan segala*

*Kesabaran dan ketulusannya*

*Dan*

*Almamaterku FE UII*

# MOTTO

- *Sesungguhnya yang Ku-gariskan ini adalah jalan-Ku yang lurus, karena itu ikutilah! Dan janganlah diikuti jalan-jalan yang lain, nanti kamu akan berantakan dari jalan Tuhan. Begitulah yang diperintahkan Tuhan kepadamu semoga kamu bertaqwa”.*

*(QS. Al An’Aam: 153)*

- *Sesungguhnya sesudah kesukaran ada kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan, maka kerjakanlah (urusan yang lain) dengan sungguh-sungguh, dan hanya kepada Tuhanmu, hendaklah engkau berharap”.*

*(QS. Al Insyiraah : 6-8)*



**Pengaruh Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan, dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

(Studi pada Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)

Nanda Putra Pratama

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

[nandaputra0401@gmail.com](mailto:nandaputra0401@gmail.com)

Abstrak

Tujuan utama penelitian ini untuk menguji pengaruh pengaruh komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan adalah 78 responden yang merupakan karyawan di PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v2.0.

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa : (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja; (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja; (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja; (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap retensi karyawan; (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan; (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan; (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan' (8) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; (9) Terdapat pengaruh signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; dan (10) Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan, *Employee Empowerment*, Retensi Karyawan, Kepuasan Kerja



# **The Effect of Employee Commitment, Employee Attachment, and Employee Empowerment on Employee Retention with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on Employees of PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)**

Nanda Putra Pratama

Department of Management, Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia

[nandaputra0401@gmail.com](mailto:nandaputra0401@gmail.com)

## Abstract

The main purpose of this study was to examine the effect of the effect of employee commitment, employee engagement, and employee empowerment on employee retention with job satisfaction as an intervening variable. This research uses a quantitative approach and the research instrument uses a questionnaire. The number of samples used was 78 respondents who were employees at PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta. The analysis test tool used is SmartPLS v2.0.

The results of this study found that: (1) There is a positive and significant influence of employee commitment to job satisfaction; (2) There is a positive and significant influence of employee engagement on job satisfaction; (3) There is a positive and significant influence of employee empowerment on job satisfaction; (4) There is a positive and significant influence of employee commitment to employee retention; (5) There is a positive and significant influence of employee engagement on employee retention; (6) There is a positive and significant influence of employee empowerment on employee retention; (7) There is a positive and significant effect of job satisfaction on employee retention '(8) There is a positive and significant effect on employee commitment to employee retention mediated by job satisfaction; (9) There is a significant effect of employee engagement on employee retention mediated by job satisfaction; and (10) There is a significant effect of employee empowerment on employee retention mediated by job satisfaction.

**Keywords:** Employee Commitment, Employee Engagement, Employee Empowerment, Employee Retention, Job Satisfaction

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT bahwa penulis telah dapat menyelesaikan tugas akhir penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan, dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan yang diperlukan dalam memperoleh gelar strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Tentunya penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa dukungan penuh dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Yogyakarta.
2. Ibu Titik Nurbiyati, Dra. M. Si, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk yang sangat bermanfaat sejak dimulai hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D, Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak, dan Ibu tercinta, yang selalu memberikan dukungan penuh kepada penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

5. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan banyak pelajaran berharga selama dibangku perkuliahan, sehingga membentuk pola pemikiran dan karakter penulis untuk selalu melakukan yang terbaik.
7. Teman-temanku, Trio, Chandra, Tegar, Kosan Zam-zam, Jumpbot Squad. Terima kasih sudah selalu ada untuk mendengarkan dan mendukung penulis dalam keadaan apapun.
8. Sahabat ku Kevin Pradana, Dwi Utari, Trio, Chandra. Terima kasih telah mengisi dan membantu meringankan beban stress ku dengan bermain billiard dan cerita-cerita konyol nya.
9. Teman-teman seperjuangan bimbingan Fania, Rezty, Tegar, Kevin dan Ferdi. Semoga segala urusan kita selalu dimudahkan oleh-Nya
10. Teman spesial ku, Nadia Zahwa. Terima kasih telah menjadi mood booster, dan selalu mengingatkan serta memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Dan semua teman-teman tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, oleh karena itu penulis menghargai segala saran dan masukan yang bersifat membangun dalam penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi kalangan akademis dan penulis sendiri.

Namun seberapa baiknya hasil penelitian ini, penulis menyadari masih banyak kekurangannya, dan sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Akhir kata penulis pasrahkan Kehadirat Allah SWT, semoga segala bantuan dan pengorbanan yang telah Bapak, Ibu, serta Saudara-saudara sekalian berikan kepada penulis kiranya akan mendapat balasan dari Allah SWT. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, almamater serta yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Yogyakarta, 14 Maret 2020

Penulis

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final flourish that ends in a small 'x' mark.

Nanda Putra Pratama

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 Landasan Teori .....	32
2.2.1 Retensi Karyawan.....	32

2.2.2 Kepuasan kerja .....	38
2.2.3 Komitmen Organisasi .....	46
2.2.4 Keterikatan Karyawan .....	51
2.2.5 <i>Employee Empowerment</i> (Pemberdayaan Karyawan) .....	54
2.3 Kerangka Pemikiran .....	59
2.4 Hipotesis Penelitian .....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>61</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	61
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	61
3.3 Populasi dan Sampel .....	61
3.4 Teknik Penarikan Sampel .....	63
3.5 Jenis Data Penelitian .....	65
3.6 Prosedur Pengambilan Data .....	65
3.7 Klasifikasi Variabel Penelitian .....	65
3.8 Definisi Operasionalisasi Variabel .....	67
3.9 Pengukuran Variabel .....	69
3.10 Metode Analisis Data .....	71
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>76</b>
4.1 Analisis Deskriptif .....	76
4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....	76
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	83
4.2 Analisis Kuantitatif .....	91
4.2.1 Evaluasi Measurement ( <i>Outer Model</i> ) .....	91

4.2.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Outer Model</i> ).....	98
4.3 Pembahasan .....	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	117
5.1 Kesimpulan .....	117
5.2 Saran .....	118
DAFTAR PUSTAKA .....	120
LAMPIRAN.....	126



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Karyawan Keluar dan Masuk PT. Madu Baru Bantul.....	6
Tabel 2.1 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1 Sampel Karyawan Berdasarkan Departemen Pekerjaan .....	64
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	80
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	81
Tabel 4.5 Interval Penilaian .....	83
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi .....	84
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Keterikatan Karyawan .....	85
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel <i>Employee Empowerment</i> .....	87
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	88
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Retensi Karyawan .....	90
Tabel 4.11 Outer Loadings.....	94
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> .....	96
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi <i>R-Square</i> .....	97
Tabel 4.14 Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS .....	99



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	59
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	79
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	80
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
Gambar 4.5 <i>Path Diagram</i> .....	92
Gambar 4.6 <i>Output Outer Model</i> .....	93
Gambar 4.7 <i>Output Bootstrapping</i> .....	98



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	127
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	135
Lampiran 3. Rekapitulasi Data Penelitian.....	139
Lampiran 4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	151
Lampiran 5. Hasil Uji SEM PLS.....	154
Lampiran 6. Surat Keterangan Izin Penelitian .....	162
Lampiran 7. Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	163
Lampiran 8. Surat Plagiarisme.....	164
Lampiran 9. Biodata Peneliti .....	165



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Modal manusia atau sumber daya manusia merupakan proses investasi perusahaan (Shick & Palumbo, 2014). Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penggerak suatu organisasi, sehingga organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia (Andini, 2006). Dalam hal ini, seorang pemimpin organisasi memiliki andil yang sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun, untuk mencapai tujuan itu tentu bukan perkara mudah, karena ada faktor manusia yang ada dalam organisasi yang seringkali memunculkan masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibanding masalah-masalah yang bersifat teknis (Sopiah, 2008).

Untuk mencapai berhasilnya investasi terhadap sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut nyaman pada pekerjaan maupun perusahaan. Robbins & Judge (2008) mengatakan bahwa terdapat dampak terkait kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa diperhatikan perusahaan serta puas pada pekerjaannya akan terus menunjukkan adanya kontribusi berarti bagi perusahaan. Kontribusi ini bisa berupa peningkatan produktivitas, kinerja, hingga prestasi kerja karyawan. Kecenderungan untuk bertahan pada pekerjaan atau perusahaan yang meningkat serta tingkat *turnover intention* yang menurun adalah salah satu contoh lainnya.

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. Hong *et al* (2012) menyatakan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan dan praktik yang digunakan perusahaan untuk mencegahnya karyawan yang mereka anggap berharga dari pekerjaan mereka agar tetap bertahan. Dan kemudian menurut Motlou dkk (2016) dinyatakan bahwa adanya program retensi karyawan yang dirancang dengan tepat dan dilaksanakan dengan baik, secara signifikan akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi pengeluaran pergantian karyawan perusahaan. 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.

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). 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). Banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan menjadi isu kontemporer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di seluruh dunia, karena retensi karyawan merupakan komponen krusial bagi efektivitas organisasi (Agyeman & Ponniah, 2014). Organisasi menjadi lebih efektif jika memelihara tingginya retensi karyawan (Terera, 2014).

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 Hanggara dan Desak (2018), hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

pada retensi karyawan. Kumara (2018) yang menemukan terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Haslinda dkk (2018) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Obyek penelitian ini merupakan PT. Madu Baru Bantul D.I Yogyakarta sebagai sebuah perusahaan memiliki perencanaan kinerja guna menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan. Sehubungan dengan pemaparan diatas, yang menjadi obyek penelitian ini adalah PT Madu Baru, Bantul. Perusahaan ini adalah satu-satunya pabrik gula di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan Nasional, khususnya Gula Pasir. Sebagai Perusahaan padat karya banyak menampung tenaga kerja dari Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini terletak di Desa Padokan, Kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Propinsi daerah Istimewa Yogyakarta.

Fenomena yang sering terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang sedang bagus dalam pencapaian target, namun dapat dirusak oleh perilaku karyawan yang berkeinginan untuk keluar (*turnover intention*) tersebut dan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari perusahaan tersebut dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya (Hidayati & Trisnawati, 2016). Terlebih dengan melihat kecenderungan perusahaan yang saat ini terjadi, yaitu pembajakan karyawan khususnya marketing yang memiliki potensi dan bergabung dengan perusahaan yang baru. Tetapi hal itu tidak akan terjadi

apabila adanya keterikatan (*engagement*) karyawan tersebut dengan organisasi dan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga membuat karyawan tersebut bekerja dengan penuh semangat dan bekerja diluar *job description*.

Berdasarkan pernyataan Kementerian Perindustrian RI bahwa yang menjadi permasalahan sumber daya manusia utama di industri manufaktur adalah kurangnya kualitas tenaga kerja yang terampil (<http://www.kemenperin.go.id/>). Sumber daya manusia yang terampil harus dipertahankan di dalam perusahaan. Sebesar 50% tenaga kerja terampil meninggalkan perusahaan dikarenakan standar gaji yang tidak sesuai, angka tersebut cukup tinggi jika dibandingkan dengan tetangga seperti Singapura yang hanya sebesar 11% (Thompson, 2016). Selanjutnya hasil wawancara penelitian menyatakan bahwa karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi, tapi terkadang masih menyepelekan dalam pekerjaan. Namun diantara para karyawan tersebut juga ada karyawan yang mengajukan untuk keluar dari perusahaan, hal ini menunjukkan masih adanya permasalahan yang terjadi pada karyawan (Personalia PT. Madu Baru Bantul., 2019). Untuk melengkapi mengenai adanya permasalahan pada komitmen karyawan ini, juga mendapatkan data yang diperoleh dari perusahaan tentang jumlah karyawan yang keluar, yang terlihat tingginya data karyawan yang keluar dalam perusahaan .

**Tabel 1.1**  
**Data Karyawan Keluar dan Masuk PT. Madu Baru Bantul**

Tahun	Persentase Keluar
2015	5,79
2016	6,64
2017	8,39

Sumber : PT. Madu Baru Bantul

Melihat data jumlah karyawan pada karyawan di PT. Madu Baru Bantul selama tahun 2015-2017 menunjukkan persentase keluar karyawan yang keluar dari perusahaan menunjukkan peningkatan, hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan banyaknya tenaga kerja yang keluar tentunya perusahaan akan kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan dilain pihak karyawan mendapat karyawan baru yang kemungkinan belum berpengalaman, kondisi ini jelas akan merugikan perusahaan karena dapat menurunkan tingkat produktivitas kerja perusahaan.

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasional merupakan usaha mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbin, 2006). Menurut Allen dan Mayer (1990) ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: (a) *affective* (menunjukkan keinginan karyawan untuk melibatkan diri dan mengidentifikasi diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi). (b) *continuance* (komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi) (c) *normative* (komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkawajiban untuk tinggal dalam organisasi). Hasil penelitian Pathak



(2018) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor retensi karyawan dan komitmen karyawan. Fairisa (2015) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* diantaranya adalah karakteristik individu, lingkungan kerja (Mobley *et al*, 1978), kepuasan kerja (Prawesti & Rinandita, 2016), dan keikatan terhadap organisasi (Mowday, 1982). Menurut Baumruk dan Gorman (2006) jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Schaufeli *et al* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Robinson *et al* (2004) mengemukakan bahwa *Employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Penelitian tentang keterikatan karyawan erat kaitannya dengan penelitian tentang *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan pada penelitian Wibawa dan Dewi (2016) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Haslinda dkk (2018) yang hasilnya menunjukkan *syariate engagement* mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Selanjutnya *employee empowerment* dapat mempengaruhi retensi karyawan, hal ini didukung oleh penelitian tentang *employee empowerment* yang erat kaitannya dengan penelitian tentang *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan pada penelitian Hanggara dan Desak (2018), hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada retensi karyawan. Kumara (2018), hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi 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).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: “Pengaruh komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
3. Apakah terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
5. Apakah terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
6. Apakah terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
7. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
8. Apakah terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?
9. Apakah terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?

10. Apakah terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
6. Untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.
8. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

9. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
10. Untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

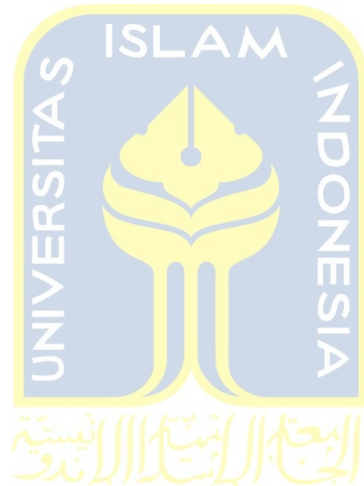
Penelitian ini dilakukan agar dapat bermanfaat bagi penulis dan perusahaan yang digunakan untuk penelitian, serta pihak lain yang mungkin membaca skripsi ini, berikut adalah manfaat penelitiannya :

##### 1. Bagi Penulis

- a. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada penulis tentang komitmen karyawan, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, retensi karyawan dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.
- b. Penelitian dapat memperoleh pemahaman mengenai pengaruh komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dari penulis. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu-ilmu yang sudah dipelajari selama menempuh perkuliahan.

## 2. Bagi Perusahaan

- a. Membantu perusahaan dalam memperoleh sejumlah informasi yang berhubungan dengan komitmen karyawan, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, retensi karyawan dan kepuasan kerja yang dapat mengembangkan perusahaan.
- b. Dapat mempertimbangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa sebagai rekomendasi untuk diaplikasikan pada perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Keberadaan penelitian terdahulu sangat penting sebagai bahan informasi dan perbandingan terhadap penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

##### 2.1.1 Penelitian pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja

###### 1. Tranggono dan Andi (2008)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang)”. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria responden yang bersangkutan minimal telah bekerja selama satu tahun di Kantor Akuntan Publik yang bersangkutan. Pada penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif yaitu suatu analisis data yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah ke dalam bentuk angka-angka dan pembahasannya melalui perhitungan statistik. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Kesimpulan penelitian menunjukkan komitmen organisasional dan komitmen profesional auditor berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2. Rimata (2014)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pos Indonesia Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian *asosiatif kausal* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta yang berjumlah 150 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara, teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 3. Arifah dan Candra (2015)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah komitmen organisasi, komitmen profesional dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai intervensi. Penelitian ini menggunakan data primer, auditor sektor akuntan public di Semarang sebagai sampelnya. Menggunakan metode *convenience sampling*,



dengan 43 kuesioner. Data dianalisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### 4. Dewi dan I Gusti (2016)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Jimbaran dengan menggunakan semua karyawannya sebagai responden yang berjumlah 82 orang dengan metode sampel jenuh. Desain penelitian yang digunakan penelitian ini yaitu Penelitian Kuantitatif dan bersifat asosiatif kausalitas. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin karyawan merasa diberdayakan oleh organisasi, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti bahwa semakin besar komitmen organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

### 2.1.2 Penelitian pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja

#### 1. Nugraha (2018)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Work Engagement* dan *Employee Empowerment* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Deskriptif Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work engagement*, *employee empowerment*, *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) yang berjumlah 172 orang. Peneliti menggunakan penelitian sensus yaitu mengambil sampel penelitian secara keseluruhan yang berjumlah 172 responden. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model path analisis, karena adanya variabel *intervening* dalam model penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

#### 2. Haslinda dkk (2018)

Penelitian ini berjudul “Peranan *Syariate Engagement* Dalam Memoderasi Kepuasan Kerja Dan Salary Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Bni *Life Insurance* Wilayah Makassar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan *syariate engagement* dalam memoderasi kepuasan kerja dan *salary* terhadap *turnover intention* karyawan PT BNI *Life Insurance* Wilayah Makassar. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan

PT BNI *Life Insurance* Wilayah Makassar yang berjumlah 123. Penetapan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dan analisis regresi *moderating* dengan pendekatan uji selisih mutlak. Hasil penelitian menunjukkan *syariate engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 3. Jain dan Balu (2018)

Penelitian ini berjudul “*Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction At Ultratech Cement Limited-HCW*”. Penelitian ini berupaya untuk menemukan dampak keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja di Ultratech Cement Ltd- HCW. Penelitian ini dilakukan di pabrik Semen Ultratech di Hirni. Untuk tujuan penelitian, data primer dikumpulkan oleh melakukan survei. Penelitian ini dilakukan pada karyawan tingkat staf dari 23 departemen di unit. Ukuran sampel adalah 136 yang dipilih dengan *convenience random sampling*. Temuan penelitian menunjukkan faktor keterikatan karyawan seperti kebutuhan dasar, dukungan manajemen, kerja tim, dan pertumbuhan memiliki dampak besar pada tingkat kepuasan karyawan.

### 4. Wibawa dan Dewi (2016)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada PT. Finnet Indonesia”. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi *employee engagement*, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan, dan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dan

turnover intention pada PT Finnet Indonesia. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 176 karyawan PT. Finnet Indonesia dan diambil dengan metode sensus. Metode pada penelitian ini adalah *path analysis*. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, basic need dan teamwork tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua, *management support* dan *growth* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Ketiga, basic need dan teamwork tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Keempat, *management support* dan *growth* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Kelima, *employee engagement* secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Dan Keenam *employee engagement* secara simultan berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

### 2.1.3 Penelitian pengaruh *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja

#### 1. Austyn dkk (2017)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Karyawan pada Perusahaan UMKM di Surabaya dan Madura”. Penelitian ini akan menguji peneliti akan menguji hubungan kepuasan kerja dengan pemberdayaan karyawan, lingkungan tempat kerja, dan loyalitas kerja karyawan pada perusahaan UMKM yang ada di Surabaya dan Madura. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UMKM yang ada di Surabaya dan Madura. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan UMKM yang ada di Surabaya dan Madura. Jumlah sampel yang

akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 200 responden yang merupakan karyawan UMKM di Surabaya dan Madura. Perusahaan UMKM yang akan diteliti adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan, kerajinan tangan dan tekstil. Teknik Analisis Data menggunakan Regresi Linear berganda. Simpulan dari penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Gul dkk (2012)

Penelitian ini berjudul *“Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan”*. Sampel penelitian adalah karyawan bank di Pakistan sebanyak 74 responden, teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik sampel acak. Analisis data menggunakan korelasi dan teknik regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan.

3. Hanggara dan Desak (2018)

Penelitian ini berjudul *“The Effect of Organizational Support and Empowerment on Job Satisfaction and Employee Retention”*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan efek dari dukungan organisasi dan pemberdayaan terhadap retensi karyawan melalui keuasan kerja. Sebanyak bertujuan untuk menjelaskan efek dari dukungan organisasi dan pemberdayaan terhadap retensi karyawan melalui keuasan kerja. Sebanyak 144 karyawan Hotel Puri Wulandari Ubud digunakan sebagai sampel dengan

menggunakan teknik sampel Slovin. Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis deskriptif dan analisis SEM (PLS). Hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki kontribusi yang lebih mempengaruhi daripada dukungan organisasi, serta perusahaan perlu lebih memberdayakan karyawan melalui penyediaan pekerjaan sesuai dengan kompetensi mereka.

#### 4. Rahayu dan Gede (2014)

Penelitian ini berjudul “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bali Summer”. Tujuan dilakukan penelitian ini untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pemberdayaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Summer. Penelitian ini mengambil lokasi pada Hotel Bali Summer yang berlokasi di Jalan Pantai Kuta No. 38 Badung. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan hotel sebagai responden sejumlah 43 responden. Teknik analisis menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara variabel pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.4 Penelitian pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan**

#### 1. Pathak (2018)

Penelitian ini berjudul “*Influence of Retention Factors on Employees Commitment: Evidence from Nepalese Commercial Banks*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor retensi karyawan dan komitmen karyawan. Obyek penelitian yang dipilih adalah 9 bank dari milik pemerintah, perusahaan patungan, dan kepemilikan swasta. Metode sampling yang digunakan untuk memilih responden adalah *Convenient sampling*. Analisis data menggunakan Korelasi, Regresi Linier Berganda, dan uji Anova. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor retensi karyawan dan komitmen karyawan.

2. Ahmed dan Nosheen (2015)

Penelitian ini berjudul “*Impact of Organizational Commitment on Employee Turnover: A Case Study of Pakistan International Airlines (PIA)*”. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak komitmen organisasi terhadap pergantian karyawan di antara karyawan di Pakistan International Airlines (PIA). Data dikumpulkan langsung dari karyawan PIA melalui kuesioner. Data dianalisis menggunakan regresi berganda. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa motivasi untuk belajar, kepuasan kerja, persepsi dukungan organisasi, ketersediaan program pelatihan, otonomi kerja dan budaya belajar organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi. Sedangkan keterlibatan kerja tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian hasil

penelitian menunjukkan komitmen organisasi secara signifikan berhubungan negatif dengan niat turnover karyawan.

### 3. Jehanzeb et al (2013)

Penelitian ini berjudul “*Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee’s Training in Private Sector of Saudi Arabia*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak pelatihan terhadap komitmen organisasi dan niat berpindah di sektor swasta Arab Saudi. Studi ini berupaya memfokuskan hubungan antara komitmen organisasi dan niat berpindah dari karyawan. Kuisisioner yang digunakan melibatkan 251 responden dari organisasi swasta terkemuka Arab Saudi. Hasil penelitian memberikan dukungan kuat untuk hipotesis yaitu hubungan negatif antara komitmen organisasi dan intensi turnover. Pelatihan karyawan secara signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasi, niat turnover dan hubungan turnover komitmen.

#### **2.1.5 Penelitian pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan**

##### 1. Imam dan Muhammad (2014)

Penelitian ini berjudul “*Impact of Employee Engagement in Retaining Employees Through Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment and Moderating Effect of Job Stress: A Corporate Banking Sector Study of Pakistan*”. Penelitian ini melihat dampak dari keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan dan juga hubungan moderasi stres kerja antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Demikian pula, hubungan mediasi



kepuasan kerja dan komitmen organisasi antara keterlibatan karyawan dan intensi turnover juga diperiksa. Penelitian ini dilakukan melalui survei. Angket diadopsi dari berbagai studi empiris. SPSS digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dalam survei. Teknik reliabilitas, korelasi dan analisis regresi digunakan untuk menemukan sejauh mana hubungan antara variabel penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan mediasi kepuasan kerja ada antara keterlibatan karyawan dan intensi turnover karyawan. Ini berarti bahwa semakin banyak keterlibatan karyawan meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan tetapi berdasarkan keterlibatan kerja ini mereka cenderung menunjukkan niat turnover yang lebih banyak. Memediasi hubungan komitmen organisasi antara keterlibatan kerja dan turnover niat karyawan tidak ada. Selain itu, hubungan moderat dari stres kerja juga telah ditemukan tidak signifikan.

## 2. Alias dkk (2014)

Penelitian ini berjudul “*Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia Nurul*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara praktik manajemen bakat (dukungan manajerial, karyawan pengembangan karir dan penghargaan serta pengakuan), keterlibatan karyawan dan retensi karyawan dalam organisasi TI di Malaysia. Penelitian menggunakan kuesioner. *Teknik convenience sampling* digunakan untuk penelitian ini. Jumlah dari 581 responden menjawab kuesioner yang valid dan memberikan

tanggapan rata-rata tingkat 77% untuk penelitian. Hasil penelitian menemukan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan retensi karyawan. Hasil analisis regresi hirarkis pada penentuan efek mediasi dari mediator (keterlibatan karyawan) menunjukkan keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen bakat (pengembangan karir dan penghargaan serta pengakuan) dan retensi karyawan.

### 3. Balakrishnan et al (2013)

Penelitian ini berjudul “*Employee Retention Through Employee Engagement - A Study At An Indian International Airport*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterlibatan karyawan dengan retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 185 karyawan yang dipilih berdasarkan pengambilan sampel acak. Studi ini menemukan bahwa retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dan fokus pada beberapa pendorong non-keuangan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah retensi dapat ditingkatkan tanpa pengeluaran keuangan ketika ada kendala ekonomi. Organisasi dapat merancang praktik-praktik yang baik berdasarkan temuan-temuan untuk mempertahankan yang terbaik (sumber daya manusia yang sangat terampil dan terspesialisasi) tanpa banyak beban keuangan.

#### **2.1.6 Penelitian pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan**

##### 1. Sharma et al (2018)

Penelitian ini berjudul “*Impact Of Employee Empowerment On Retention Of Knowledge Workers In Higher Education Sector*”. Penelitian

ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah pemberdayaan karyawan yang baik membantu mempertahankan pengetahuan pekerja dan menilai berbagai elemen pemberdayaan karyawan dan pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Wilayah studi kepada responden dari Negara Bagian Rajasthan dan jumlah sampel adalah 100 anggota Fakultas Pendidikan Tinggi. Data Primer telah dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara dan Data Sekunder telah dikumpulkan dengan bantuan jurnal, majalah, buku, dan internet. Metode random sampling digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menyimpulkan dari di atas bahwa ada hubungan antara pemberdayaan karyawan dan Retensi Karyawan.

## 2. Kumara (2018)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta”. 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 terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan.

### 3. Mabruuri (2015)

Penelitian ini berjudul “Analisis Persepsi *Employee Empowerment* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi *employee empowerment* yang terdiri dari *meaningfulness*, *competence*, *self-determination* dan *impact* terhadap *turnover intention* karyawan. Sampel penelitian adalah karyawan Hotel Ratu Mayang Garden 98 orang. Untuk itu penelitian ini menggunakan *sensus sampling* dan mengambil semua jumlah populasi dari karyawan untuk di jadikan sampel. Analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

#### 2.1.7 Penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

##### 1. Chin (2018)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Job Satisfaction on Employee Turnover Intention in the Manufacturing Industry of Malaysia*”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover karyawan dalam industri manufaktur Malaysia. Penelitian ini bersifat inferensial, desain penelitian deskriptif dan desain penelitian korelasi. Responden adalah mereka yang di tingkat manajemen yang bekerja di industri manufaktur. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan mengadopsi nilai rata-rata, koefisien korelasi Pearson dan analisis regresi berganda. Temuan menunjukkan bahwa ada

adalah hubungan negatif antara pengembangan karier, pengawasan, dan intensi turnover karyawan. Hasil juga mengindikasikan bahwa keseluruhan tingkat kepuasan kerja tinggi dan pengembangan karir adalah faktornya berkontribusi paling besar terhadap intensi turnover karyawan.

2. Khan dan Alem (2014)

Penelitian ini berjudul “*Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki faktor-faktor seperti gaji, Promosi, Keselamatan dan Keamanan Kerja, Sifat pekerjaan dalam kepuasan kerja yang menyebabkan pergantian karyawan di Institusi Kesehatan Medis Otonomi di Pakistan. Faktor-faktor kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keselamatan dan keamanan kerja, sifat kerja. Sampel penelitian terdiri dari 200 dokter, perawat, administrasi dan akun sta bekerja di lembaga Kesehatan Medis Otonomi di Punjab. Dari total 270 Kuisisioner yang didistribusikan di Institusi Medis Otonom dari Punjab 200 diterima kembali dan digunakan untuk analisis. Analisis data menggunakan SPSS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meminimalkan tingkat turnover karyawan.

3. Biason (2017)

Penelitian ini berjudul “*The Effect Of Job Satisfaction To Employee Retention*”. Penelitian ini untuk mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Penelitian menggunakan kuesioner dengan sampel terdiri dari 100 karyawan dari berbagai organisasi di Kota Baguio,

Filipina. Analisis data menggunakan analisis regresi. Sebagai kesimpulan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan pekerjaan dengan retensi karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu**

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitin ini
Komitmen karyawan	Allen <i>and</i> Meyer (1990) dalam jurnal Pathak (2018)	1. Komitmen efektif 2. Komitmen kontinu 3. Komitmen Normative	Dalam penelitian ini menggunakan teori Allen dan Meyer (1990) yang digunakan dalam beberapa jurnal penelitian. Dengan indikator meliputi: 1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Kontinuan 3. Komitmen Normatif
	Allen <i>and</i> Meyer (1990) dalam jurnal Ahmed dan Nosheen (2015)	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Kontinuan 3. Komitmen Normatif	
	Kalbers dan Fogarty (1995) dalam jurnal Tranggono dan Andi (2008)	1. Komitmen <i>affective</i> 2. Komitmen <i>continuence</i>	
Keterikatan karyawan	Schaufeli <i>et al</i> (2002) dalam penelitian Nugraha (2018)	1. <i>Vigor</i> (kekuatan/level energi) 2. <i>Dedication</i> (perasaan /keterlibatan) 3. <i>Absorption</i> (keadaan)	Dalam penelitian ini menggunakan teori Schaufeli <i>et al</i> (2002) yang digunakan dalam beberapa jurnal penelitian. Dengan indikator meliputi: 1. <i>Vigor</i> (kekuatan/level energi)
	Armstrong (2008) dalam jurnal	1. Semangat 2. Komitmen 3. Loyalitas	

	Haslinda (2018)		2. <i>Dedication</i> (perasaan /keterlibatan)
	Shaufeli, <i>et. al</i> (2002) dalam jurnal Imam dan Muhammad (2014)	1. Aspek <i>Vigor</i> 2. Aspek <i>Dedication</i> 3. Aspek <i>Absorption</i>	3. <i>Absorption</i> (keadaan)
<i>Employee empowerment</i>	Hackman dan Oldham (1975) dalam jurnal Austyn dkk (2017)	1. Wewenang dalam mengatasi masalah sehari-hari 2. Terdorong untuk menangani masalah sehari-hari sendiri 3. Kendali dalam menyelesaikan masalah sehari-hari 4. Kontak sosial dengan orang lain	Dalam penelitian ini menggunakan teori dalam Hanaysha dan Tahir (2015) yang juga memiliki kesamaan dengan teori dari Marzec (2014: 90). Dengan indikator <i>Employee empowerment</i> yang meliputi: 1. <i>Choice</i> (Pilihan) 2. <i>Competency</i> (Kompetensi) 3. <i>Meaningfulness</i> (Kebermaknaan) 4. <i>Impact</i> (Pengaruh)
	Gul <i>et al</i> (2012)	1. Berkonsultasi setiap kali keputusan diambil mengenai pekerjaan 2. Menyarakan terkait dengan pekerjaan yang biasanya diikuti dan dihargai 3. Merasa bertanggung jawab atas kerja/pekerjaannya	
	Hanaysha dan Tahir (2016) dalam jurnal Hanggara dan Desak (2018)	1. Merasa kompeten 2. Pekerjaan menjadi bermakna 3. Keyakinan dalam keahlian 4. Merasakan pengaruh baik bagi organisasi 5. Diberi kesempatan kebebasan dalam melakukan bekerja	
	Marzec (2014: 90) dalam penelitian Nugraha (2018)	1. <i>Choice</i> (Pilihan) 2. <i>Competency</i> (Kompetensi) 3. <i>Meaningfulness</i> (Kebermaknaan) 4. <i>Impact</i> (Pengaruh)	
Kepuasan kerja	Hackman dan Oldham (1975)	1. Gaji sesuai dengan jam kerja dan beban kerja harian	Dalam penelitian ini menggunakan teori Cellucci

	dalam jurnal Austyn dkk (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kenaikan gaji</li> <li>3. Pekerjaan yang dilakukan dihargai</li> </ol>	<p>dan DeVries (1978) yang memiliki kesamaan dengan Luthans (2002). Dengan indikator kepuasan kerja yang meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan gaji</li> <li>2. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. Kepuasan dengan promosi</li> <li>4. Kepuasan dengan atasan</li> <li>5. Kepuasan dengan rekan kerja</li> </ol>
	Bakotic dan Babic (2013) dalam jurnal Hanggara dan Desak (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembayaran atau gaji</li> <li>2. Tingkat stress</li> <li>3. Lingkungan kerja</li> <li>4. Anggota tim</li> <li>5. Beban kerja</li> </ol>	
	Celluci dan DeVries (1978) dalam penelitian Rimata (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan gaji</li> <li>2. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. Kepuasan dengan promosi</li> <li>4. Kepuasan dengan atasan</li> <li>5. Kepuasan dengan rekan kerja</li> </ol>	
	Luthans (2002 dalam penelitian Nugraha (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. Promosi</li> <li>4. Supervisi</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol>	
Retensi karyawan	Chen Z.X., Farh J.L., Tsui A.S., (1998) dalam jurnal Austyn dkk (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melanjutkan bekerja di perusahaan yang sama</li> <li>2. Mengajak teman untuk bekerja di perusahaan yang sama</li> <li>3. Membantah pernyataan orang yang mengatakan hal buruk terhadap perusahaan</li> <li>4. Mendukung perusahaan dalam keadaan apapun</li> <li>5. Tetap bekerja pada perusahaan yang sama walau tidak menguntungkan</li> </ol>	<p>Dalam penelitian ini menggunakan teori dalam Gul <i>et al</i> (2012) yang juga memiliki kesamaan dengan teori dari Pratiwi and Sriathi (2017) dalam jurnal Hanggara dan Desak (2018). Dengan indikator retensi karyawan yang meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berencana untuk tinggal selama lebih</li> </ol>



		6. Pujian terhadap organisasi dianggap pujian kepada pegawai secara langsung	dari satu tahun dengan organisasi sekarang
	Gul <i>et al</i> (2012)	1. Berencana untuk tinggal selama lebih dari satu tahun dengan organisasi sekarang 2. Bisa berkontribusi untuk organisasi diluar pekerjaannya 3. Puas dengan pekerjaannya sekarang ini	2. Bisa berkontribusi untuk organisasi diluar pekerjaannya 3. Puas dengan pekerjaannya sekarang ini
	Pratiwi and Sriathi (2017) dalam jurnal Hanggara dan Desak (2018)	1. Bertahan karena perusahaan menyediakan peluang yang sama untuk karyawan 2. Bertahan karena perusahaan selalu memberikan penghargaan kinerja 3. Bertahan karena puas dengan pekerjaan saat ini.	
	Dockel (2004) dalam jurnal Pathak (2018)	1. Kompensasi 2. Karakteristik pekerjaan (berbagai keterampilan dan otonomi) 3. Pelatihan dan pengembangan 4. Dukungan supervisi 5. Karir pekerjaan	

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Retensi Karyawan

#### 1. Definisi Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2009), retensi karyawan merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi. Menurut

Susilo (2013), retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh manajer, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun. Namun tidak semua karyawan akan keluar dari perusahaan, setidaknya masih banyak karyawan yang tetap bertahan bekerja pada perusahaan (retensi).

Untuk melihat retensi karyawan suatu organisasi berkaitan dengan data *turnover* karyawan. *Turnover* (pemberhentian) menurut (Robbins, 2006) didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*unvoluntary*) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan. Dengan menurunnya semangat dan kegairahan kerja maka akan mengakibatkan tingginya tingkat kemangkiran karyawan yang amat merugikan perusahaan sendiri. Kondisi yang lebih parah dengan tidak dipeliharanya sumber daya manusia adalah meningkatnya *turn over* (Sedarmayanti, 2011).

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2010).

Lebih lanjut dikatakan bahwa tujuan pemeliharaan menurut Hasibuan (2010), yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, mengefektifkan pengadaan karyawan.

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. Proses Manajemen Retensi Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2009), survei terhadap karyawan terus menerus menunjukkan bahwa peluang karir dan penghargaan merupakan dua faktor penentu retensi karyawan yang paling penting. Terakhir, rancangan tugas atau faktor kerja serta hubungan karyawan yang adil dan suportif dengan orang lain dalam organisasi tersebut memberi kontribusi untuk retensi karyawan.

Bagi profesional SDM dan organisasi sangat penting mempunyai proses yang digunakan untuk mengatur retensi karyawan. Apabila dibiarkan begitu saja atau kurang diperhatikan maka retensi karyawan kemungkinan besar tidak berhasil. Berikut ini adalah proses manajemen retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2009):

a. Pengukuran dan Penilaian Retensi Karyawan

Untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi perputaran, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif. Oleh karena itu, adalah penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda.

- 1) Mengukur perputaran, dimana angka perputaran untuk sebuah organisasi dapat dihitung dengan cara yang berbeda. Rumus yang biasa digunakan untuk mengukur perputaran, yaitu persentase dari membandingkan antara jumlah karyawan yang berhenti selama satu periode dengan jumlah total karyawan di pertengahan periode tersebut. Data perputaran karyawan dapat dikumpulkan dan dianalisis dengan melihat pekerjaan dan tingkat jabatan, unit kerja, alasan keluar, lamanya kerja, pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja.
- 2) Memperkirakan biaya perputaran dengan mempertimbangkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, biaya produktivitas dan biaya pemberhentian.
- 3) Survei karyawan dapat digunakan untuk mendiagnosa bidang masalah tertentu. Jenis survei yang digunakan oleh banyak organisasi adalah survei sikap yang berfokus pada perasaan dan keyakinan para karyawan tentang pekerjaannya dan organisasi. Survei karyawan berfungsi sebagai cara untuk mendapatkan data tentang cara para karyawan memandang pekerjaan, supervisor mereka, rekan kerja serta kebijakan

dan praktik organisasional, survei ini dapat menjadi awal mula untuk mengurangi perputaran dan meningkatkan retensi karyawan untuk periode waktu yang lebih lama.

- 4) Wawancara keluar kerja, di mana individu diminta untuk menyebutkan alasan mereka meninggalkan organisasi

#### b. Intervensi Retensi Karyawan

Menurut Pohan (2010), terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam rangka meretensi karyawan, yaitu:

- 1) Memperlakukan karyawan seperti memperlakukan pelanggan yang paling bernilai
- 2) Membuat karyawan jatuh cinta kepada perusahaan.
- 3) Melakukan program rekrutmen yang baik
- 4) Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan mengenali karyawan yang ada serta memberikan motivasi.
- 5) Perusahaan tidak menjadikan uang sebagai satu-satunya alasan karyawan untuk tetap bertahan. Walaupun uang menjadi faktor penting namun terdapat berbagai cara lain seperti memberikan pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang terbuka dan jujur, waktu kerja yang fleksibel serta penghargaan diri.
- 6) Membentuk komite karyawan untuk membantu pengembangan strategi retensi karyawan.

#### c. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah usaha intervensi retensi karyawan diimplementasikan maka penting untuk melakukan evaluasi atas usaha tersebut serta tindak lanjut dan penyesuaian yang tepat. Usaha evaluasi dapat dilakukan dengan meninjau kembali data perputaran karyawan dan menelusuri hasil *interview*.

### **3. Indikator Retensi Karyawan**

Retensi karyawan merupakan praktik dan proses yang digunakan dalam mengelola karyawan yang berharga agar mereka tidak meninggalkan posisinya di dalam organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan teori Gul *et al* (2012) dengan jumlah tiga item pengukuran yaitu:

- a. Bertahan karena perusahaan menyediakan peluang yang sama untuk karyawan
- b. Bertahan karena perusahaan selalu memberikan penghargaan kinerja
- c. Bertahan karena puas dengan pekerjaan saat ini.

#### **2.2.2 Kepuasan Kerja**

##### **1. Kepuasan Kerja**

###### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2010) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja menurut Robbins dan Timothy (2009) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Rivai (2012) kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu.

Menurut Dipboye dalam Munandar (2012) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Waluyo (2013) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

#### **b. Tujuan dan Manfaat**

Kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut (Robbins, 2006) :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Mengurangi *turnover*
- 7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja



- 8) Meningkatkan motivasi kerja
- 9) Menimbulkan kematangan psikologis
- 10) Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

### c. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

As'sad (2004) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

#### a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

#### b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

#### c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. *Dispositional / genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Menurut Rivai (2012) ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan seseorang dengan menghitung selisih antar sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang ada. Orang akan merasa puas bila tidak ada kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada karena batas yang diinginkan maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi, dikatakan kesenjangan positif. Semakin jauh kenyataan yang dirasakan, maka semakin besar pula ketidakpuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, kesenjangan negative.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi kerja. Menurut teori ini komponen utamanya adalah input,

hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap karyawan akan membandingkan rasio masukan atau keluaran dirinya dengan rasio masukan atau keluaran oranglain. Apabila seseorang merasa perbandingan masukan atau keluaran cukup adil maka orang tersebut akan merasa terpuaskan. Apabila perbandingannya dirasakan tidak adil tapi menguntungkan (*over compensation inequity*) maka dapat menimbulkan kepuasan dan bisa juga tidak. Sebaliknya apabila perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan (*under compensation inequity*) maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. Teori Dua Factor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor pertama sekali dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang berkembang pada tahun 1950-an. Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian setelah hal itu dapat dipuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggungjawab. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut sebagai *motivator factor* atau pemuas (*satisfiers*). Termasuk pada faktor ini

adalah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recongntion*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*).

Faktor kepuasan (*satisfaction*) atau *mativator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak dipenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*)

Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*). Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik

(*extrinsic motivasi*), karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja**

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor-faktor tersebut bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Rivai (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

- 1) Isi pekerjaan
- 2) Supervise
- 3) Organisasi dan manajemen
- 4) Kesempatan utntuk maju
- 5) Rekan kerja
- 6) Kondisi pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2010) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak.
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- 3) Berat-ringannya pekerjaan.
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Sutrisno (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

#### **e. Indikator Kepuasan kerja**

Dalam penelitian ini menggunakan teori Celluci dan DeVries (1978) yang memiliki kesamaan dengan Luthans (2006). Dengan indikator kepuasan kerja yang meliputi:

- 1) Kepuasan dengan gaji
- 2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
- 3) Kepuasan dengan promosi
- 4) Kepuasan dengan atasan

5) Kepuasan dengan rekan kerja

### **2.2.3 Komitmen Organisasi**

#### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006). Sedangkan Mathis dan Jackson (2009) mendefinisikan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron, 2003).

Menurut Daft (2003) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja, selanjutnya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Menurut Blau dan Boal dalam (Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap

organisasi dan tujuan organisasi.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, turan-aturan dan tujuan organisasi.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi karyawan sangat diperlukan dalam perusahaan, karena diyakini komitmen ini akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Menurut Sopiah (2008) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi (Sopiah, 2008), yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat



pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka untuk mencapai komitmen yang tinggi dari karyawan setidaknya perusahaan untuk memperhatikan pada keempat faktor tersebut.

### **3. Indikator Komitmen Organisasi**

Terdapat beberapa hal yang menjadi indicator dari komitmen organisasi karyawan. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi bersifat multidimensional, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Aleen dan Mayer (1997). Indikator tersebut adalah :

#### **a. Komitmen Afektif**

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Macam-macam komitmen afektif adalah:

##### **1) Usia**

Semakin tua para pekerja, makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Pekerja yang lebih tua, kecil

kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda.

## 2) Kelompok Kerja

Tingkat kepaduan dalam suatu kelompok menerima dan meresapkan tujuan organisasi melalui masing-masing anggotanya, maka mungkin sekali perilaku itu akan fungsional dilihat dari segi sistem itu keseluruhannya. Akan tetapi, kelompok kerja yang berbeda tujuan dengan organisasi akan memperlambat kerja.

## 3) Jabatan / Jenjang Pekerjaan

Orang-orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mereka biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja yang lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan mereka memungkinkan penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpuaskan.

## b. Komitmen Kontinuen

Komitmen kontinuen adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Komitmen kontinuen terdiri dari :

### 1) Gaji / Upah

Gaji/upah merupakan suatu imbalan unik yang dapat memenuhi aneka macam kebutuhan yang berbeda beda. Gaji/ upah dalam bentuk gaji pokok dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan.

### 2) Tingkat Pendidikan

Makin tingginya tingkat pendidikan formal berakibat pada peningkatan harapan dalam hal karier dan perolehan pekerjaan serta penghasilan.

### c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Berdasarkan pengertian tersebut, komitmen macam-macam normatif terdiri dari :

#### 1) Absensi

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan diperusahaan lain. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen.

#### 2) Persyaratan Kerja

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula

mengenai tipe orang-orang yang sedang dicari. Akan terjadi kecocokan antara perusahaan dan karyawan manakala ada kaitan yang memadai dari kemampuan dan minat dari karyawan dan kebutuhan.

Ketiga Dimensi tersebut sangat penting bagi perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui seberapa tinggi tingkat loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan.

#### **2.2.4 Keterikatan Karyawan**

##### **1. Definisi**

Robinson *et al* (2004), menjelaskan, “*engagement is a positive attitude held by the employee towards the organization and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve within the job for benefit of the organization*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang menyadari keterikatannya dalam bekerja akan berusaha meningkatkan pekerjaannya untuk kepentingan organisasi.

Bakker *et al* (2008) berpendapat bahwa, “*In essence, work engagement capture how workers experience their work: as stimulating and energetic and something to which they really want to devote time and effort (the vigor component): as a significant and meaningful pursuit (dedication); and as engrossing and something on which they fully concentrated (absorption)*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah

tentang bagaimana pegawai menjalani pekerjaannya dengan ingin benar-benar mencurahkan waktu dan usahanya sebagai bentuk dedikasi.

*Employee engagement* sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya (Cendani & Tjahjaningsih, 2015). *Employee engagement* merupakan pemberdayaan anggota organisasi terhadap peran kerjanya dalam suatu ikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja (Margaretha & Santosa, 2012).

Selanjutnya Schaufeli *et al* (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai, “*positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Definisi tersebut dapat diartikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dikarakteristikan oleh level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, tidak mudah lelah, selain itu juga ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan dapat dilihat dari antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, serta keadaan terjun total pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya

memisahkan diri dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya kepada organisasi (Rachman & Dewanto, 2016: 323), maka karyawan tersebut memiliki *engagement* terhadap organisasi tersebut.

## 2. Hal yang Berkaitan dengan Keterikatan Kerja

*Work engagement* berkaitan dengan tiga kondisi psikologis (Abu-Shamaa *et al*, 2015), yaitu:

### a. Kebermaknaan

Kebermaknaan terkait dengan karakteristik tugas, peran dan interaksi kerja, artinya penting dari keberadaan karyawan tersebut dalam organisasi, makin penting peran yang diberikan maka *engagement* yang terbentuk dapat makin kuat.

### b. Keamanan

Keamanan terkait dengan hubungan interpersonal antar kelompok, gaya manajemen dan proses dan norma organisasi. Hubungan yang terjalin dengan baik dapat meningkatkan *engagement* karyawan karena merasa dihargai.

### c. Ketersediaan

Ketersediaan terkait dengan energi fisik, emosional, ketidakamanan dan kehidupan di luar.

Jaiswal *et al* (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *work engagement* dapat dilihat dari tiga hal, yaitu:

- a. *Employee recognition*, terkait dengan pengakuan atasan atas hasil kerja yang baik, kepedulian atasan dengan kesejahteraan pegawainya, dan kesediaan untuk tetap menjadi pegawai di perusahaan selama kurun waktu tertentu.
- b. *Team work*, terkait dengan rekan kerja, perasaan peduli terhadap perusahaan, dan dapat berpendapat dalam suatu *team work*.
- c. *Facility*, terkait dengan peralatan dan perlengkapan yang disediakan mendukung pekerjaan, serta rekan kerja melakukan pekerjaan dengan baik.

### 3. Indikator Keterikatan Kerja

*Work engagement* dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu: *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli, 2002).

- a. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi tidak mudah lelah.
- b. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi.
- c. *Absorption* adalah keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

#### 2.2.5 Employee Empowerment (Pemberdayaan Karyawan)

##### 1. Definisi Employee Empowerment

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).

Yukl (2005) 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. Karaywan 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. 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 membuat 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 dalam Hanaysha dan Tahir (2015) yang juga memiliki kesamaan dengan teori dari Marzec (2014) 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*

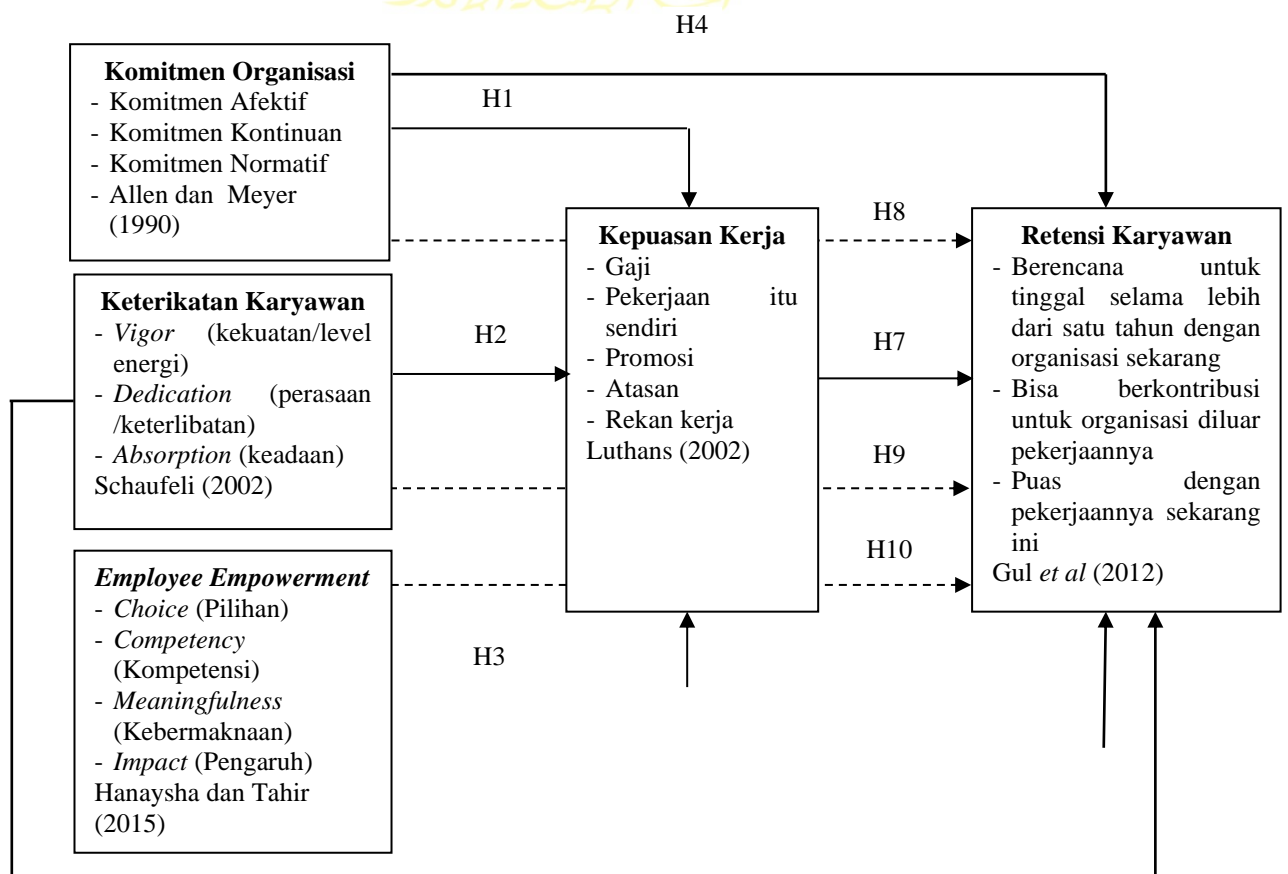
Menyangkut nilai dan idealisme seseorang dalam mencapai tujuan atau tujuan tugas yang dapat dinilai dalam kaitannya dengan standar individu yang dimiliki.

### 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.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan uraian di atas untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dari Gambar 2.1 sebagai berikut :



---

 H6
 

---

 H5
 

---

### Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Sehubungan uraian di atas, maka diajukan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap retensi karyawan
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

9. Terdapat pengaruh signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja
10. Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Permasalahan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal antara variabel-variabel, yaitu mengenai ada tidaknya pengaruh variabel komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini termasuk penelitian kausal komparatif yaitu penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian kausal komparatif merupakan penelitian *ex post facto*, yaitu tipe penelitian terhadap data yang dikumpulkan setelah terjadinya suatu fakta atau peristiwa (Indriantoro dan Supomo, 2002). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan penekanan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian dan selanjutnya melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan di PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. Rencana penelitian ini akan dilakukan pada bulan Agustus 2019 sampai data-data yang dibutuhkan dalam penelitian lengkap.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Pengertian populasi menurut Sekaran (2011) adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi. Berdasarkan pengertian ini maka dapat disimpulkan bahwa populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta yang berjumlah 338 orang.

## 2. Sampel

Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif). Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau jumlah lebih sedikit dari populasi (Sekaran, 2011). Sampel penelitian ini adalah sebagian karyawan di PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. Pengambilan sampel penelitian berdasarkan pada pendekatan rumus Slovin (Umar, 2005), yaitu sebagai berikut :

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

Keterangan :

N = Populasi



$n$  = Sampel

$e$  = Prosentasi kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (10%)

$$n = \frac{338}{1 + 338 (0,10)^2}$$

$$n = 77,17$$

Dari perhitungan tersebut, maka besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 karyawan PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta.

### 3.4 Teknik Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proportional. Dengan kata lain pengambilan sampel secara acak didalam populasi yang sudah dikelompokkan (distratakan). Untuk masing-masing karyawan menurut tingkat pendidikannya agar setiap karyawan mempunyai proporsi yang sama. Besar sampel dapat dicari dengan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{\sum N} \times n_0$$

Dalam hal ini :

$n_i$  = Banyaknya sampel karyawan dari tiap departemen

$N_i$  = Banyaknya karyawan tiap departemen

$n_0$  = Banyaknya sampel

$\sum N$  = Banyaknya populasi

Penarikan sampel yang dilakukan oleh peneliti didasarkan atas dasar departemen pekerjaan para karyawan di PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta.

Besarnya sampel berdasarkan departemen pekerjaan adalah :

$$n_1 = \frac{37}{338} \times 78 = 8,54 \rightarrow 9 ; \text{SDM \& Umum}$$

$$n_2 = \frac{30}{338} \times 78 = 6,92 \rightarrow 7 ; \text{Akuntansi \& Keuangan}$$

$$n_3 = \frac{4}{338} \times 78 = 0,92 \rightarrow 1 ; \text{Pemasaran}$$

$$n_4 = \frac{2}{338} \times 78 = 0,46 \rightarrow 1 ; \text{SPI}$$

$$n_5 = \frac{83}{338} \times 78 = 19,15 \rightarrow 19 ; \text{Tanaman}$$

$$n_6 = \frac{16}{338} \times 78 = 3,69 \rightarrow 3 ; \text{T \& A}$$

$$n_7 = \frac{133}{338} \times 78 = 30,69 \rightarrow 31 ; \text{Instalasi}$$

$$n_8 = \frac{8}{338} \times 78 = 1,85 \rightarrow 2 ; \text{Pabrikasi PG}$$

$$n_9 = \frac{25}{338} \times 78 = 5,77 \rightarrow 6 ; \text{Pabrikasi SP}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka jumlah sampel pada karyawan PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta yang akan digunakan, disajikan pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Sampel Karyawan Berdasarkan Departemen Pekerjaan**

No	Departemen	Populasi	Sampel
1	SDM & Umum	37	9
2	Akuntansi & Keuangan	30	7
3	Pemasaran	4	1
4	SPI	2	1
5	Tanaman	83	19
6	T & A	16	3

7	Instalasi	133	31
8	Pabrikasi PG	8	2
9	Pabrikasi SP	25	6
Jumlah		338	78

Sumber : PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta

### 3.5 Jenis Data Penelitian

#### 1. Data Primer

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer. Data primer didapatkan langsung dari responden, dengan cara memberikan kuisisioner. Dalam hal ini data primernya adalah data yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui kuisisioner mengenai komitmen karyawan, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, retensi karyawan dan kepuasan kerja.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen. Data sekunder ini antara lain mengenai data jumlah karyawan.

### 3.6 Prosedur Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner. Kuisisioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis untuk memperoleh data tentang komitmen karyawan, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, retensi karyawan dan kepuasan

kerja. Penelitian ini penulis menyebarkan angket kepada para karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta.

### 3.7 Klasifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2011) variabel adalah atribut-atribut penelitian yang akan diuji oleh peneliti. Variabel dalam penelitian ini meliputi :

#### 1. Variabel Independen

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mengambil variabel terikat, entah secara positif maupun secara negative. Jika terdapat variabel bebas, variabel terikatpun akan hadir, dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat. Variabel independen atau variabel bebas adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Maka, ketika variabel independen muncul, variabel dependen juga muncul dan setiap unit peningkatan variabel independen, ada peningkatan atau penurunan variabel dependen. Dengan kata lain, varians dependen dicatat oleh variabel independen (Sekaran & Bougie, 2013). Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah:

- a. Komitmen organisasi ( $X_1$ )
- b. Keterikatan karyawan ( $X_2$ )
- c. *Employee empowerment* ( $X_2$ )

#### 2. Variabel Intervening

Variabel *Intervening/mediating*/antara adalah merupakan salah satu variabel penyalur 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 Dependen

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan tentang variabel terikat yaitu merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. 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 retensi karyawan (Y).

#### 3.8 Definisi Operasionalisasi Variabel

Menurut Sekaran (2011) mendefinisikan tentang pengertian variabel adalah adapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Agar variabel-variabel ini dapat dimengerti dengan jelas serta untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian variabel disini, maka perlu diberikan pembatasan masalah pengertian dari variabel dalam penelitian ini. Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Komitmen organisasi (X<sub>1</sub>)

Dalam penelitian ini menggunakan teori Allen dan Meyer (1990), dengan indikator komitmen organisasi yang meliputi :

- a. Komitmen Afektif merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen Kontinuan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.
- c. Komitmen Normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

### 2. Keterikatan karyawan (X<sub>2</sub>)

Dalam penelitian ini menggunakan teori Schaufeli *et al* (2002) yang digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan yang meliputi:

- a. *Vigor* (kekuatan/level energi), merupakan level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi tidak mudah lelah,
- b. *Dedication* (perasaan /keterlibatan), merupakan keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi
- c. *Absorption* (keadaan), merupakan keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

### 3. *Employee empowerment* (X<sub>2</sub>)

Dalam penelitian ini menggunakan teori dalam Hanaysha dan Tahir (2016) yang juga memiliki kesamaan dengan teori dari Marzec (2014). Dengan indikator *employee empowerment* yang meliputi:

- a. *Choice* (Pilihan), melibatkan tanggung jawab untuk setiap tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan.
- b. *Competency* (Kompetensi), mengacu pada sejauh mana seseorang dapat melakukan tugas dengan kompetensi yang dimiliki
- c. *Meaningfulness* (Kebermaknaan), menyangkut nilai tujuan atau tujuan tugas, dinilai dalam kaitannya dengan standar individu
- d. *Impact* (Pengaruh), mengacu pada efek atau hasil yang diperoleh setelah mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan organisasi

#### 4. Kepuasan kerja (Z)

Dalam penelitian ini menggunakan teori Celluci dan DeVries (1978) yang memiliki kesamaan dengan Luthans (2002). Dengan indikator kepuasan kerja meliputi:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
- c. Kepuasan dengan promosi
- d. Kepuasan dengan atasan
- e. Kepuasan dengan rekan kerja

#### 5. Retensi karyawan (Y)

Dalam penelitian ini menggunakan teori dalam Gul *et al* (2012) yang juga memiliki kesamaan dengan teori dari Pratiwi and Sriathi (2017)

dalam jurnal Hanggara dan Deska (2018) dengan jumlah tiga item pengukuran yaitu:

- d. Berencana untuk tinggal selama lebih dari satu tahun dengan organisasi sekarang
- e. Bisa berkontribusi untuk organisasi diluar pekerjaannya
- f. Puas dengan pekerjaannya sekarang ini

### 3.9 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2015), skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, ke mudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert sendiri di desain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan pada 5 titik skala (Sekaran & Bougie, 2013).

Keperluan analisis kuantitatif, dari masing-masing jawaban memiliki bobot atau skor yang berbeda, dari proses pemberian skor ini akan dihasilkan lima kategori jawaban, yaitu :

STS	= Sangat tidak setuju, dengan skor	1
TS	= Tidak setuju, dengan skor	2
R	= Ragu-ragu, dengan skor	3
S	= Setuju, dengan skor	4
SS	= Sangat setuju, dengan skor	5



Skala linkert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan, dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai skala sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = Komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan sangat rendah
2. Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = Komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan rendah
3. Nilai jawaban 3,00 s/d 3,39 = Komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan cukup
4. Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = Komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan tinggi

5. Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = Komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan sangat tinggi

### 3.10 Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang diterima dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian diikhtisarkan (Sugiyono, 2015). Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, kepuasan kerja dan retensi karyawan di PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta.

#### 2. Analisis Kuantitatif

##### a. Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

Dalam penelitian ini, menggunakan analisis data SEM (*Structural Equation Model*), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). *Structural Equation Modeling* (SEM) banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan yang terjadi dalam analisis multivariat. Latan dan Ghazali (2015) mengatakan bahwa model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis multivariat

generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneous dan endogeneous dengan banyak indikator.

Model persamaan structural (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali dan Fuad, 2008). Tidak seperti analisis multivariat biasa (regresi berganda dan analisis faktor), SEM (*Structural Equation Modeling*) dapat menguji secara bersama-sama (Ghozali dan Fuad, 2008).

**b. *Partial Equation Model (PLS)***

Menurut Wiyono (2011), PLS (*Partial Least Square*) adalah salah satu teknik SEM (*Structural Equation Model*) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS (*Partial Least Square*) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Menurut Ghozali (2013) tujuan PLS (*Partial Least Square*) adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

PLS (*Partial Least Square*) dalam menilai menggunakan dua model, yaitu:

1) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*), pengukuran ini digunakan untuk menilai model validitas dan reliabilitas. Menurut Ghozali (2013) ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu:

a) *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai *loading factor*  $> 0,7$  untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara  $0,5 - 0,7$  untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus  $> 0,5$ .

b) *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,70$ . Namun, ada cara lain yang digunakan yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Jika akar kuadrat nilai *average variance extracted* (AVE)  $>$  korelasi antar konstruk dalam model maka

dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE direkomendasikan  $> 0,50$ .

c) *Composite Reliability*

*Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability*  $> 0,7$  untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai  $0,6 - 0,7$  masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

2) Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif.

a) *R-Square* ( $R^2$ )

Untuk menilai model struktural dengan melihat signifikansi hubungan antar variabel. Menurut Latan dan Ghazali (2015) menjelaskan bahwa perubahan pada nilai R-square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substansif. Kriteria nilai R-square terdiri dari tiga, yaitu 0.75, 0.50 dan 0.25 dan dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah.

b) *Bootstrapping* (Uji Hipotesis) Uji ini menggunakan keseluruhan sampel asli untuk *resampling* kembali (Latan dan Ghazali, 2015). Pada metode ini, nilai signifikan yang digunakan *two tailed* yaitu *t-value* 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada analisis ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi, keterikatan karyawan dan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 orang. Uraian pembahasan ini meliputi tentang analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dengan analisis path menggunakan bantuan program SEM *Partial Least Square* (PLS).

#### **4.1 Analisis Deskriptif**

Analisis ini bermaksud mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

##### **4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama atau tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

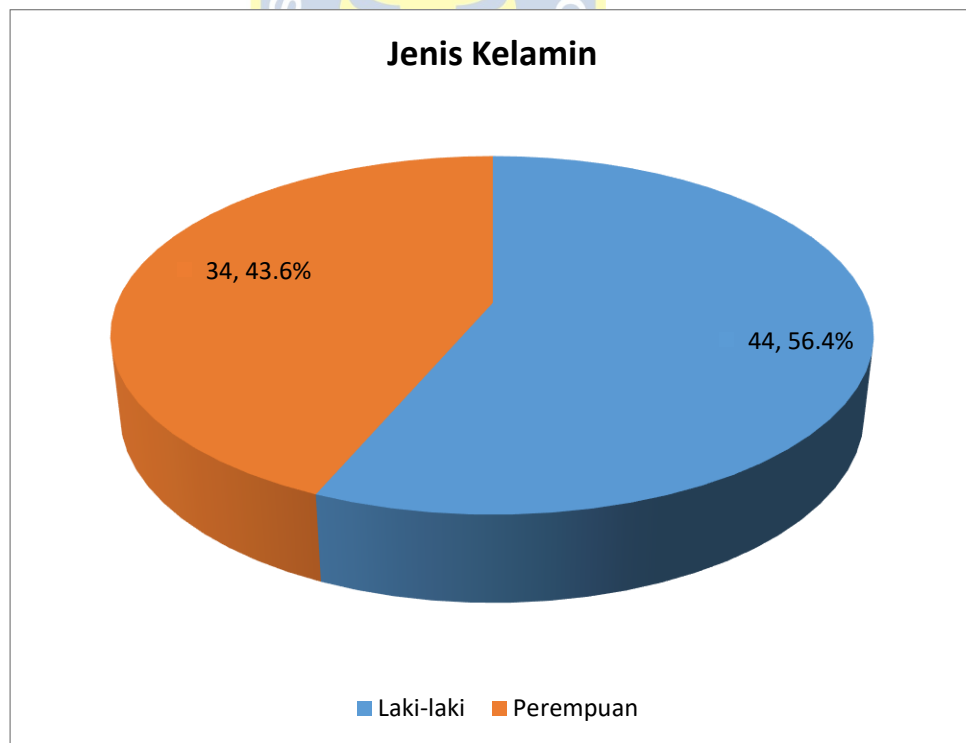
## 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 78 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	44	56,4
Perempuan	34	43,6
Jumlah	78	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.



**Gambar 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 44 orang (56,4%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 34 orang (43,6%). Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta didominasi oleh laki-laki, kondisi tersebut dapat disebabkan banyaknya pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik dan juga ada dilapangan sehingga karyawan lebih banyak memiliki tenaga kerja laki-laki.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

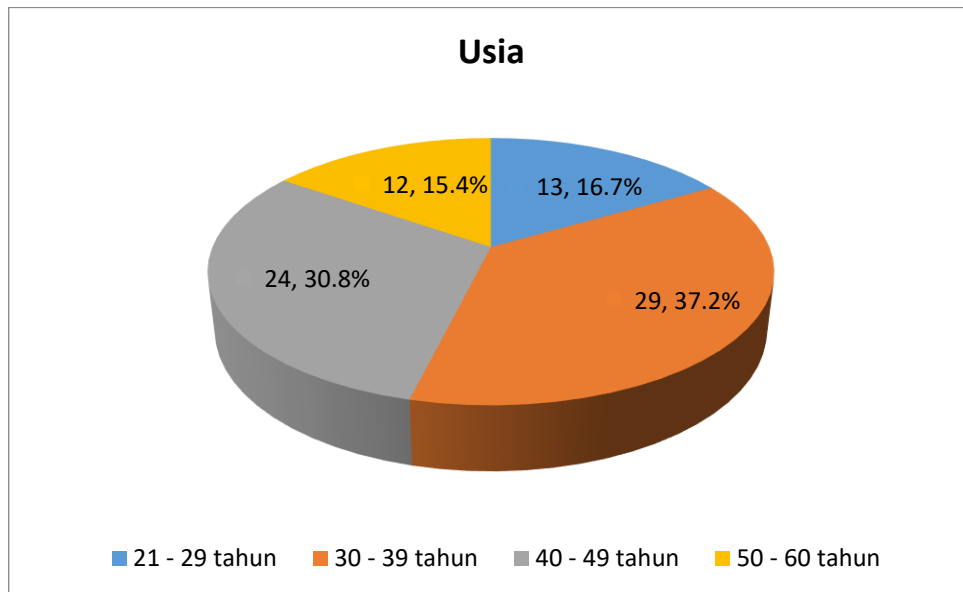
Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 78 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 29 tahun	13	16,7
30 - 39 tahun	29	37,2
40 - 49 tahun	24	30,8
50 - 60 tahun	12	15,4
Jumlah	78	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.





**Gambar 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**  
 Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan usia, menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 30 - 39 tahun yaitu sebanyak 29 orang (37,2%), selanjutnya responden dengan usia antara 21 - 29 tahun yaitu sebanyak 13 orang (16,7%), responden dengan usia antara 40 - 49 tahun yaitu sebanyak 24 orang (30,8%) dan kemudian responden dengan usia antara 50 - 60 tahun yaitu sebanyak 12 orang (15,4%). Hal ini memperlihatkan bahwa rata-rata karyawan dalam rentang usia 30 – 39 tahun dapat dikategorikan sebagai yang sudah cukup berpengalaman dalam bekerja sehingga diharapkan memiliki kinerja yang baik juga dibandingkan dengan karyawan yang masih muda dan dengan pengalaman yang lebih sedikit.

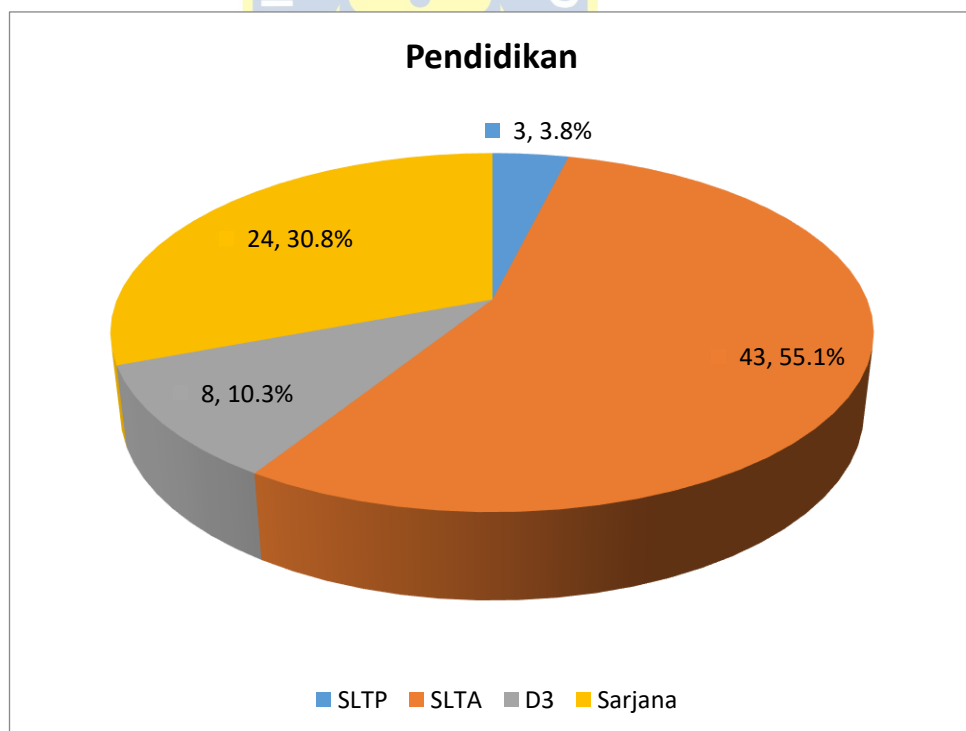
### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 78 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTP	3	3,8
SLTA	43	55,1
D3	8	10,3
Sarjana	24	30,8
Jumlah	78	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.



**Gambar 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**  
Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden terbesar memiliki pendidikan SLTA yaitu sebanyak 43 orang (55,1%), kemudian responden yang memiliki pendidikan SLTP yaitu sebanyak 3 orang (3,8%), responden yang memiliki pendidikan D3 yaitu sebanyak 8 orang (10,3%), dan responden yang memiliki pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 24 orang (30,8%). Dengan mayoritas tenaga kerja dengan pendidikan SLTA, perusahaan selain memperoleh tenaga kerja yang memiliki skill dan ketrampilan yang baik juga terhindar dari tuntutan gaji yang lebih besar jika perusahaan memiliki tenaga kerja dengan pendidikan yang lebih tinggi yaitu sarjana.

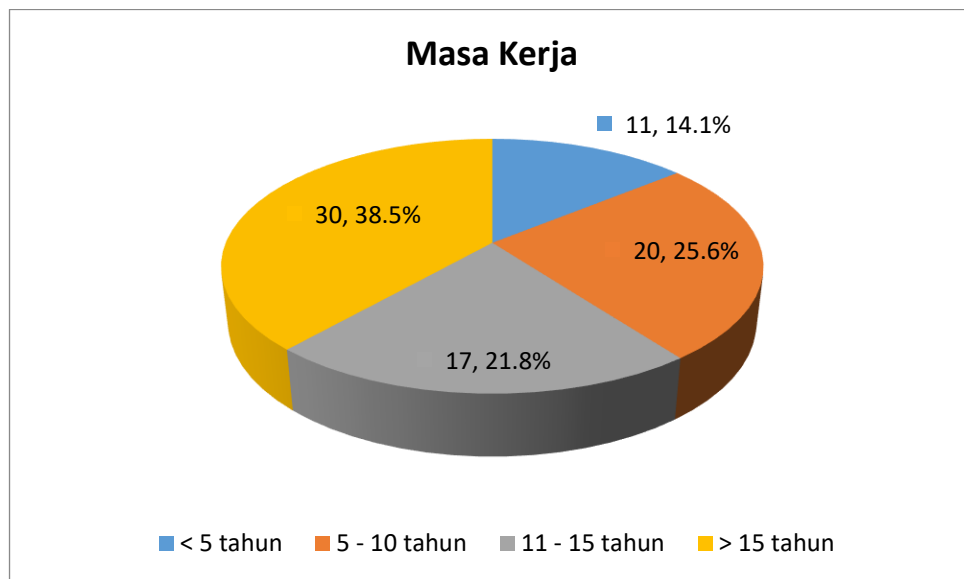
#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 78 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	11	14,1
5 - 10 tahun	20	25,6
11 - 15 tahun	17	21,8
> 15 tahun	30	38,5
Jumlah	78	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.



**Gambar 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**  
 Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan masa kerja karyawan menunjukkan sebagian besar responden memiliki masa kerja di atas 15 tahun yaitu sebanyak 30 orang atau sebesar 38,5%. Masa kerja yang lain adalah antara dibawah 5 tahun yaitu sebanyak 11 orang (14,1%), antara 5 sampai 10 tahun sebanyak 20 orang (25,6%), dan masa kerja antara 11 - 15 tahun yaitu sebanyak 17 orang (21,8%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah cukup lama bekerja di PT. Madubaru Bantul D.I Yogyakarta. Lamanya masa kerja dari karyawan akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, karena karyawan sudah memiliki pengalaman yang baik dalam bekerja dan diharapkan kinerjanya juga baik.

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari variabel-variabel penelitian yang terdiri dari beberapa item-item pertanyaan dengan skala sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,80$$

**Tabel 4.5**  
**Interval Penilaian**

Interval	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diperoleh jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan di dalam kuesioner. Analisis dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti.

## 1. Komitmen Organisasi (X<sub>1</sub>)

Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan 11 item pernyataan. Setelah ke-11 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel komitmen organisasi disajikan pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi**

No	Variabel Komitmen organisasi	Rata-rata	Kriteria
1	Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	4,13	Tinggi
2	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan	3,91	Tinggi
3	Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini	3,86	Tinggi
4	Saya memiliki rasa yang kuat terhadap perusahaan	3,82	Tinggi
5	Perusahaan ini berarti sangat besar bagi saya	3,87	Tinggi
6	Tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya	3,65	Tinggi
7	Akan sangat besar bagi saya meninggalkan perusahaan ini	3,71	Tinggi
8	Kehidupan saya akan terganggu bila meninggalkan perusahaan ini sekarang	3,71	Tinggi
9	Saya merasa memiliki sedikit pilihan bila meninggalkan perusahaan ini	3,71	Tinggi
10	Saya merasa tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kewajiban moral	3,72	Tinggi
11	Saya di didik untuk tetap percaya terhadap nilai tetap setia pada perusahaan	3,59	Tinggi
Mean		3,79	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6 respon penilaian pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi pada item “bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan” dengan nilai sebesar 4,13. Nilai

rata-rata terendah terdapat pada item “Di didik untuk tetap percaya terhadap nilai tetap setia pada perusahaan” dengan nilai sebesar 3,59. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel komitmen organisasi adalah sebesar 3,79 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menggambarkan tingginya komitmen karyawan untuk tetap bekerja di PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta tergolong tinggi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Menurut Blau dan Boal dalam (Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

## 2. Keterikatan Karyawan (X<sub>2</sub>)

Variabel keterikatan karyawan diukur menggunakan 9 item pernyataan. Setelah ke-9 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel keterikatan karyawan disajikan pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Keterikatan Karyawan**

No	Variabel Keterikatan karyawan	Rata-rata	Kriteria
1	Saya dapat mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi di perusahaan	3,94	Tinggi
2	Saya bekerjasama dengan orang lain untuk menjalankan rencana yang sudah direncanakan oleh perusahaan	3,86	Tinggi
3	Saya terbiasa berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaan	3,76	Tinggi
4	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini	3,60	Tinggi
5	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim	3,78	Tinggi
6	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi	3,78	Tinggi

7	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika sedang bekerja	3,73	Tinggi
8	Saya sering lupa waktu ketika sedang bekerja	3,74	Tinggi
9	Saya selalu berkonsentrasi terhadap suatu pekerjaan	3,55	Tinggi
Mean		3,75	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.7 respon penilaian pada variabel keterikatan karyawan diperoleh nilai rata-rata tertinggi pada item “dapat mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi di perusahaan” dengan nilai sebesar 3,94. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “selalu berkonsentrasi terhadap suatu pekerjaan” dengan nilai sebesar 3,55. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel keterikatan karyawan adalah sebesar 3,75 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil ini, maka keterlibatan karyawan dalam perusahaan di PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta tergolong tinggi. Seorang karyawan yang menyadari keterikatannya dalam bekerja akan berusaha meningkatkan pekerjaannya untuk kepentingan organisasi.

### 3. *Employee Empowerment* (X3)

Variabel *employee empowerment* diukur dengan 12 item pernyataan. Setelah ke-12 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, deskripsi variabel *employee empowerment* disajikan pada Tabel 4.8.



**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel *Employee Empowerment***

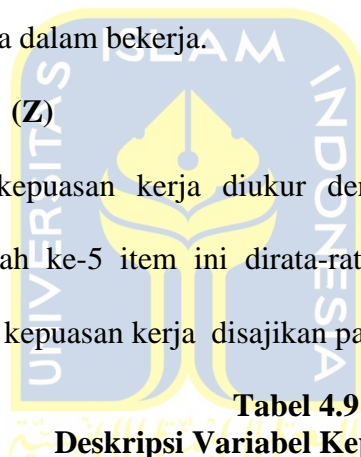
No	Variabel <i>Employee empowerment</i>	Rata-rata	Kriteria
1	Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan	4,18	Tinggi
2	Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan	3,96	Tinggi
3	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir	3,92	Tinggi
4	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat Pendidikan yang dimiliki	3,97	Tinggi
5	Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya	3,99	Tinggi
6	Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini	3,86	Tinggi
7	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan	3,85	Tinggi
8	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan	3,94	Tinggi
9	Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari	3,77	Tinggi
10	Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan	3,83	Tinggi
11	Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan	3,71	Tinggi
12	Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik	3,83	Tinggi
Mean		3,90	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.8 respon penilaian pada variabel *employee empowerment* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan” yaitu sebesar 4,18. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan” dengan

nilai sebesar 3,71. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *employee empowerment* adalah sebesar 3,90 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau masuk ke dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan atau PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta sudah memberdayakan karyawan dengan baik. Karyawan yang ditunjuk untuk diberdayakan untuk diberikan tanggung jawab lebih dan kekuatan pengambilan keputusan, karyawan yang diberdayakan agar memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan dan dapat memenuhi tanggung jawab dalam tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja.

#### 4. Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 17 item pernyataan. Setelah ke-5 item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, maka deskripsi variabel kepuasan kerja disajikan pada Tabel 4.9.



**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan kerja**

No	Variabel Kepuasan kerja	Rata-rata	Kriteria
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari	4,06	Tinggi
2	Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.	4,04	Tinggi
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.	4,13	Tinggi
4	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya	4,10	Tinggi
5	Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas	4,00	Tinggi
6	Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya	3,97	Tinggi
7	Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan	3,83	Tinggi

8	Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan	4,00	Tinggi
9	Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan	3,90	Tinggi
10	Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan	4,04	Tinggi
11	Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya	4,08	Tinggi
12	Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi	3,87	Tinggi
13	Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya	3,79	Tinggi
14	Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai	4,01	Tinggi
15	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya	3,87	Tinggi
16	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya	3,78	Tinggi
17	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.	3,78	Tinggi
Mean		3,96	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.” dengan nilai sebesar 4,13. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya dan puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual” dengan nilai sebesar 3,78. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,96 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat kepuasan kerja

para karyawan PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta dalam menjalankan pekerjaannya. Tingginya kepuasan kerja karyawan ini dapat memberikan manfaat antara lain menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan dan peningkatan produktivitas dan prestasi kerja (Robbins, 2006).

## 5. Retensi karyawan (Y)

Variabel retensi karyawan diukur dengan 3 item pernyataan. Setelah ke item ini dirata-rata dan diklasifikasikan, maka deskripsi variabel Retensi karyawan disajikan pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Retensi Karyawan**

No	Variabel Retensi karyawan	Rata-rata	Kriteria
1	Karyawan berencana untuk tetap tinggal selama lebih dari satu tahun dengan organisasi sekarang	4,08	Tinggi
2	Karyawan bisa berkontribusi untuk organisasi diluar pekerjaannya	3,97	Tinggi
3	Tetap bekerja diperusahaan karena merasa puas dengan pekerjaannya saat ini	3,79	Tinggi
Mean		3,95	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel retensi karyawan diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item “Karyawan berencana untuk tetap tinggal selama lebih dari satu tahun dengan organisasi sekarang” dengan nilai sebesar 4,08. Nilai rata-rata terendah terdapat pada item “Tetap bekerja diperusahaan karena merasa puas dengan pekerjaannya saat ini” dengan nilai sebesar 3,79. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel retensi karyawan adalah sebesar 3,95 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini

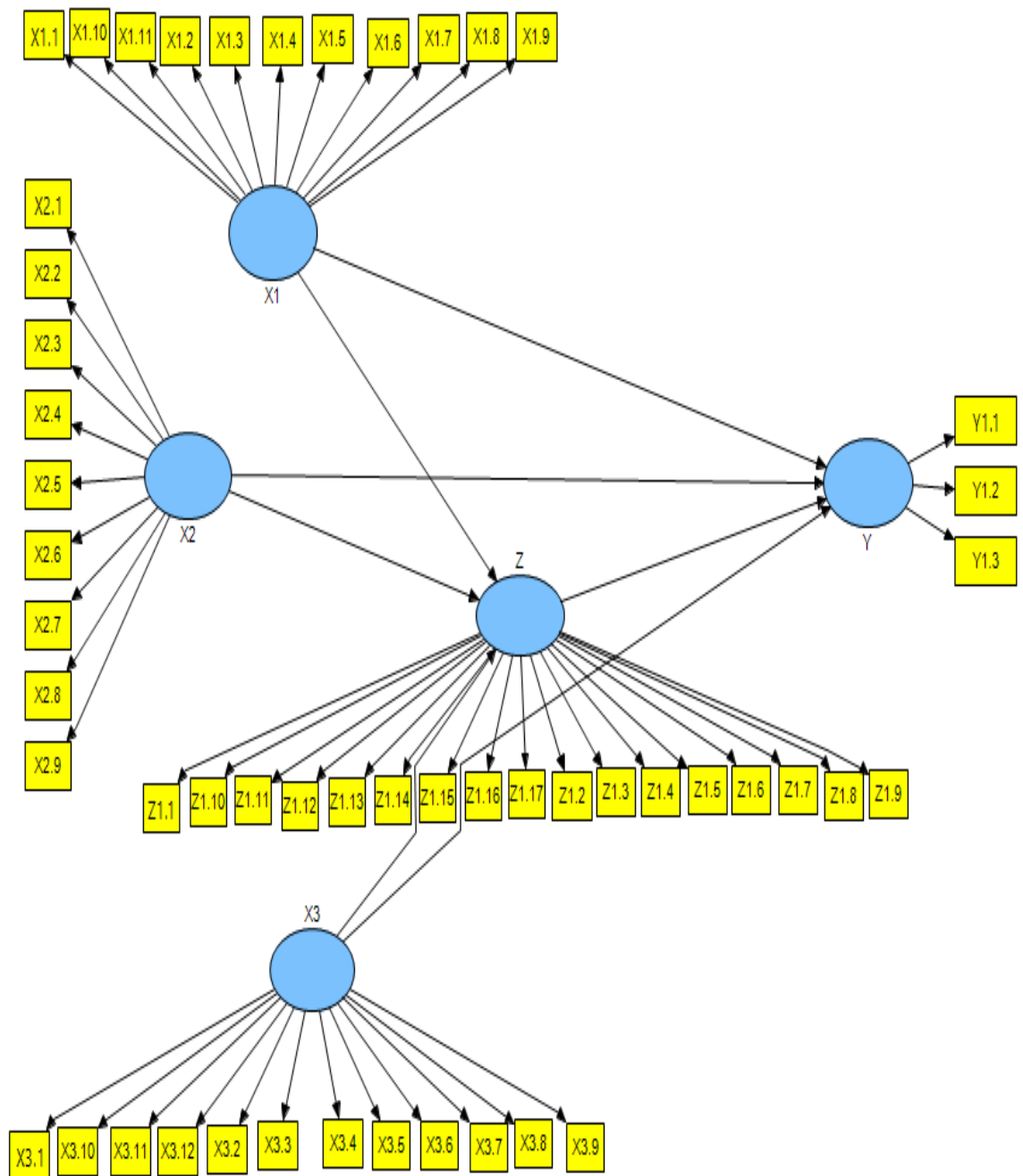
menunjukkan tingginya keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Dengan demikian, jika perusahaan mampu mengelola karyawan dengan baik akan menjadikan mereka tidak akan meninggalkan posisinya di dalam organisasi.

## 4.2 Analisis Kuantitatif

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Keunggulan PLS ini adalah tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Alat bantu yang digunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS versi 2. Tahap-tahap pengujian dalam pengolahan data menggunakan PLS ini adalah sebagai berikut:

### 4.2.1 Evaluasi Measurement (*Outer Model*)

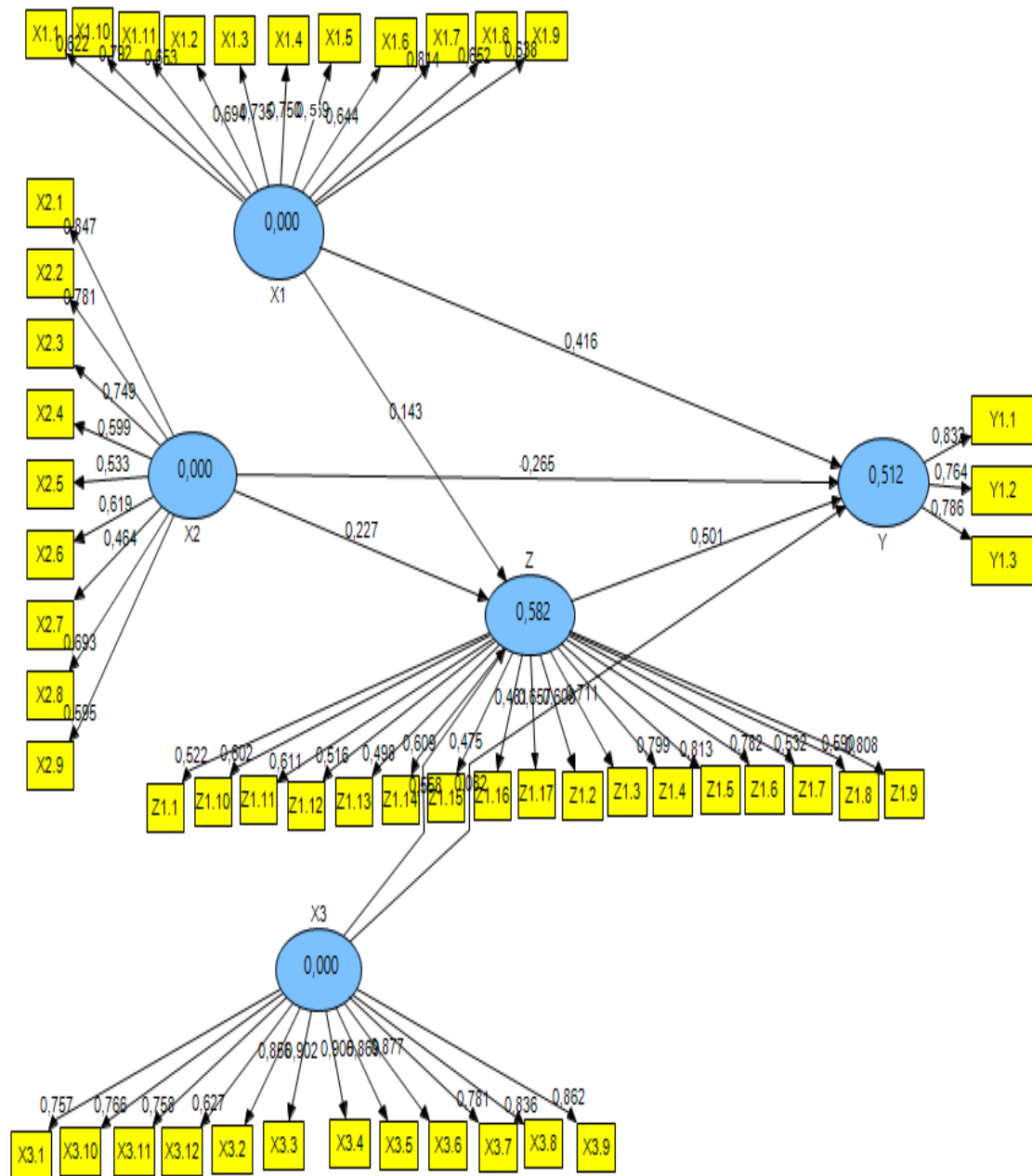
Seperti yang telah dituliskan di atas bahwa *Outer model* adalah untuk melihat apakah item tentang yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak. *Path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.5**  
*Path Diagram*

## 1. Uji Validitas

Setiap item tentang harus mampu membentuk konstruk yang dituju dengan valid. Oleh karena itu dilakukan uji validitas. Adapun outputnya adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.6**  
*Output Outer Model*

Pada gambar 4.6, angka yang terdapat pada anak panah dari konstruk kepada item disebut dengan *loading factor*. Nilai ini disarankan di atas 0,5. Berdasarkan gambar di atas, tidak terdapat item yang mempunyai *loading factor* di bawah 0,5 untuk konstruk komitmen organisasi, *employee empowerment*, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

**Tabel 4.11**  
**Outer Loadings**

Variabel	Kode Item	Loading Factor
Komitmen Organisasi	X1.1	0,622319
	X1.2	0,694284
	X1.3	0,735311
	X1.4	0,750258
	X1.5	0,568841
	X1.6	0,644103
	X1.7	0,814396
	X1.8	0,651503
	X1.9	0,638363
	X1.10	0,791529
	X1.11	0,652614
Keterikatan Karyawan	X2.1	0,847035
	X2.2	0,781422
	X2.3	0,749282
	X2.4	0,598549
	X2.5	0,532619
	X2.6	0,619460
	X2.7	0,463645
	X2.8	0,692953
	X2.9	0,595378



Lanjutan Tabel 4.11

Variabel	Kode Item	Loading Factor
<i>Employee Empowerment</i>	X3.1	0,757373
	X3.2	0,856448
	X3.3	0,902298
	X3.4	0,904502
	X3.5	0,868630
	X3.6	0,877339
	X3.7	0,780674
	X3.8	0,836343
	X3.9	0,861882
	X3.10	0,766119
	X3.11	0,758112
	X3.12	0,626617
Kepuasan Kerja	Z1.1	0,522336
	Z1.2	0,608752
	Z1.3	0,710516
	Z1.4	0,799451
	Z1.5	0,812802
	Z1.6	0,781628
	Z1.7	0,532423
	Z1.8	0,590363
	Z1.9	0,808385
	Z1.10	0,602137
	Z1.11	0,611096
	Z1.12	0,515545
	Z1.13	0,497508
	Z1.14	0,608734
	Z1.15	0,475314
	Z1.16	0,481463
	Z1.17	0,657308
Retensi Karyawan	Y1.1	0,832002
	Y1.2	0,763572
	Y1.3	0,785722

Sumber: Hasil olah data, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada semua item pertanyaan dari semua variabel penelitian memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti item-item pertanyaan dari semua variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok item tentang yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output:

**Tabel 4.12**  
***Composite Reliability***

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Keterangan
Komitmen organisasi	0,905038	0,7	Reliabel
Keterikatan karyawan	0,872893	0,7	Reliabel
<i>Employee empowerment</i>	0,960657	0,7	Reliabel
Kepuasan kerja	0,917406	0,7	Reliabel
Retensi karyawan	0,836621	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

#### 4.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Outer Model*)

##### 1. Pengujian Koefisien Determinasi

Berikut hasil pengujian koefisien determinasi adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

**Tabel 4.13**  
**Koefisien Determinasi *R-Square***

Konstruk	<i>R Square</i>
Komitmen organisasi	
Keterikatan karyawan	
<i>Employee empowerment</i>	
Kepuasan kerja	0,511977
Retensi karyawan	0,581532

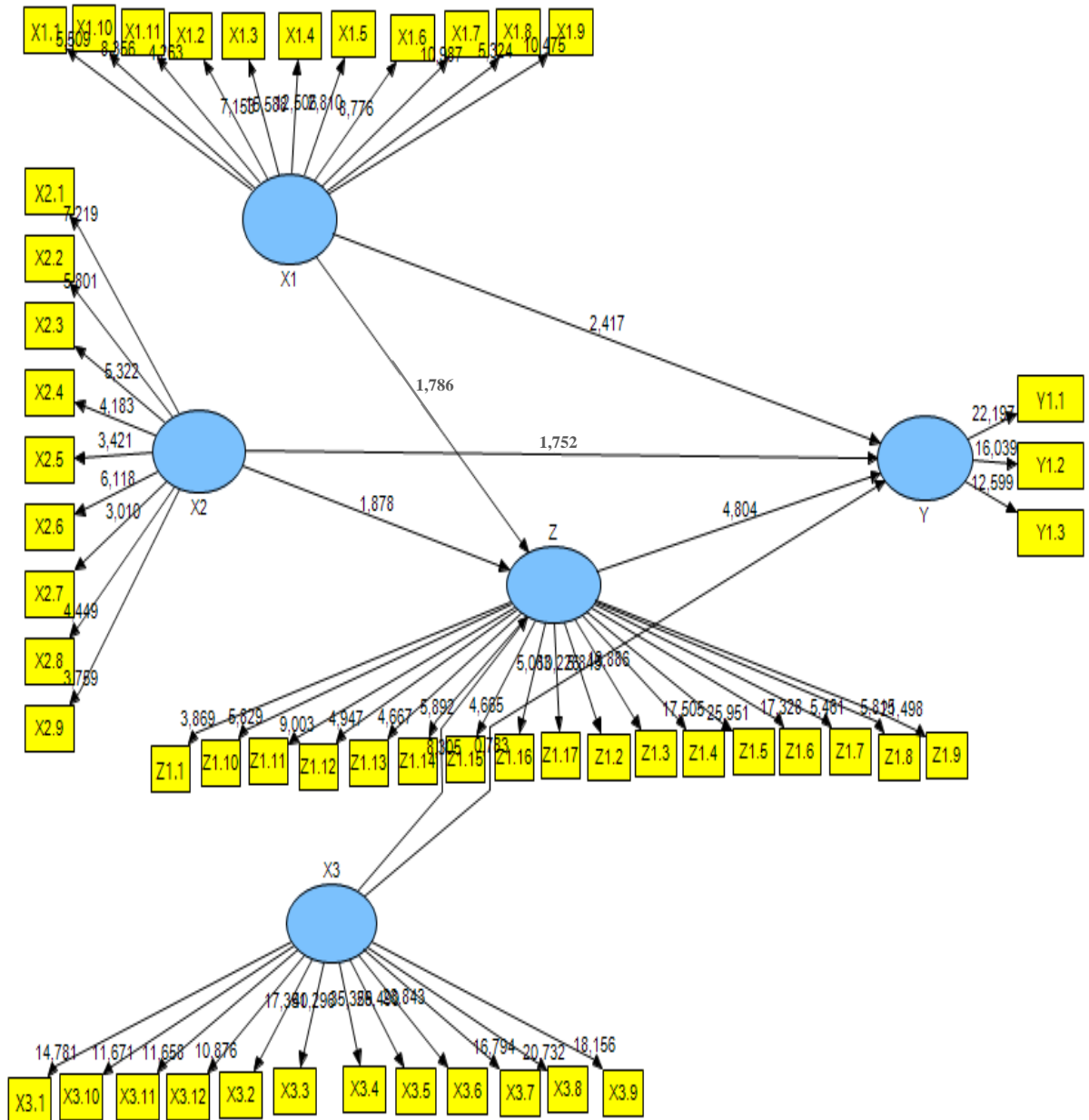
Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel 4.13 di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0,511977 untuk konstruk kepuasan kerja yang berarti bahwa komitmen organisasi, keterikatan karyawan dan *employee empowerment* mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebesar 51,19% dan selebihnya yaitu sebesar 49,81% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Nilai *R Square* juga terdapat pada retensi karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment* dan kepuasan kerja yaitu sebesar 0,581532. Artinya komitmen organisasi, keterikatan karyawan, *employee empowerment* dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap retensi karyawan sebesar 58,15% dan selebihnya yaitu sebesar 41,95% dijelaskan oleh faktor lain.

##### 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari hasil uji *Output Bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Berikut hasil uji *Output Bootstrapping* dapat dilihat dari gambar model sebagai berikut :



**Gambar 4.7**  
*Output Bootstrapping*

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan terdapat tiga variabel eksogen yaitu komitmen organisasi, keterikatan karyawan dan *employee empowerment* dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan retensi karyawan . Pengaruh dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X1 -> Y	0,151250	0,462480	0,179654	0,179654	2,714704
X1 -> Z	0,142800	0,157112	0,111070	0,111070	1,785683
X2 -> Y	0,151250	0,112512	0,193466	0,193466	1,751794
X2 -> Z	0,227291	0,218650	0,121013	0,121013	1,878233
X3 -> Y	0,361706	0,374221	0,082008	0,082008	4,410603
X3 -> Z	0,558133	0,555245	0,067203	0,067203	8,305115
Z -> Y	0,501351	0,506968	0,104369	0,104369	4,803634

#### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,142800 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,785683. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(1,785683 > 1,6649)$ . Hal ini dapat diartikan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja **diterima atau (Hipotesis 1 didukung).**

## 2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,227291 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,878233. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $1,878233 > 1,6649$ . Hal ini dapat diartikan keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja **diterima atau (Hipotesis 2 didukung).**

## 3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,558133 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,305115. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(8,305115 > 1,6649)$ . Hal ini dapat diartikan *employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan ada pengaruh

positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja **diterima (Hipotesis 3 didukung).**

#### 4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,151250 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,714704. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(2,714704 > 1,6649)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan **diterima (Hipotesis 4 didukung).**

#### 5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,151250 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,751794. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(1,751794 > 1,6649)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan ada

pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan **diterima (Hipotesis 5 didukung).**

#### 6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,361706 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,410603. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(4,410603 > 1,6649)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga hipotesis 6 yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan **diterima (Hipotesis 6 didukung).**

#### 7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,501351 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,803634. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 78$ , maka diperoleh  $df (n-1=78-1= 77) = 1,6649$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(4,803634 > 1,6649)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga hipotesis 7 yang menyatakan ada



pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan **diterima (Hipotesis 7 didukung).**

#### 8. Pengujian Hipotesis 8

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh komitmen organisasi (X1) terhadap retensi karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,071593. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,487707 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar  $0,487707 + 0,071593 = 0,559300$ .

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 55,93%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap retensi karyawan yaitu yang hanya sebesar 7,1%, maka dapat dinyatakan adanya mediasi dari kepuasan kerja yang akan menyebabkan makin tingginya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis kedelapan yang menyatakan ada pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja **diterima (Hipotesis 8 didukung).**

#### 9. Pengujian Hipotesis 9

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh keterlibatan karyawan (X2) terhadap retensi karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) menunjukkan keterlibatan karyawan mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,113953. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,151250 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar  $0,151250 + 0,113953 = 0,265203$ .

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 26,52%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh langsung keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan yaitu yang hanya sebesar 11,39%, maka dapat dinyatakan adanya mediasi dari kepuasan kerja yang akan menyebabkan makin tingginya pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis kesembilan yang menyatakan ada pengaruh keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja **diterima (Hipotesis 9 didukung)**.

#### 10. Pengujian Hipotesis 10

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh *employee empowerment* (X3) terhadap retensi karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) menunjukkan *employee empowerment* mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,279821. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,361706 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar  $0,361706 + 0,279821 = 0,641527$ .

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 64,15%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh langsung *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yaitu yang hanya sebesar 27,98%, maka dapat dinyatakan adanya mediasi dari kepuasan kerja yang akan menyebabkan makin tingginya pengaruh *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis kesepuluh yang menyatakan ada pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja **diterima (Hipotesis 10 didukung)**.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data di atas maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya makin tingginya komitmen organisasi akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja dari para karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin besar komitmen organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tranggono dan Andi (2008) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Rimata (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arifah dan Candra (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dewi dan I Gusti (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Batemann dan Strasser dalam Tranggono dan Andi (2008) yang mengatakan bahwa komitmen mendahului kepuasan kerja. Dan Amilin & Dewi (2008) yang menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.2 Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini menunjukkan bahwa makin tingginya keterlibatan karyawan akan membuat karyawan makin puas dalam dalam bekerja. Hasil penelitian ini sudah sejalan dengan penelitian Nugraha (2018), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

keterikatan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Haslinda dkk (2018) menunjukkan *syariate engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jain dan Balu (2018), temuan penelitian menunjukkan faktor keterikatan karyawan seperti kebutuhan dasar, dukungan manajemen, kerja tim, dan pertumbuhan memiliki dampak besar pada tingkat kepuasan karyawan. Wibawa dan Dewi (2016) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Karanika-Murray dalam Wibawa dan Dewi (2016), *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.. Dan hasil penelitian Radosevich dalam Wibawa dan Dewi (2016) juga menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang *dis-engaged*.

#### **4.3.3 Pengaruh *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja**

Sejalan dengan analisis data di atas ditemukan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa makin tingginya pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan akan menyebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Austyn dkk (2017), simpulan dari penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Gul dkk (2012) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hanggara dan Desak (2018), hasil

penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Rahayu dan Gede (2014) menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan dari hasil penelitian Javed et al (2014) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan juga menyebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang diberi wewenang untuk menyelesaikan masalah sehari-hari dalam perusahaan merasa dihargai. Hal tersebut menimbulkan rasa kepuasan tersendiri bagi karyawan atau dengan kata lain pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dan Waqas et al (2014) juga menyimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan menyebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### **4.3.4 Pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, hal menggambarkan bahwa jika para karyawan memiliki komitmen tinggi dalam organisasi, dipastikan keinginan mereka untuk tetap bekerja diperusahaan juga besar, jadi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain semakin rendah atau berkurang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Pathak (2018), Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor retensi karyawan dan komitmen karyawan. Ahmed dan Nosheen (2015), temuan penelitian mengungkapkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berhubungan negatif dengan niat turnover karyawan. Jehanzeb et al (2013), hasil penelitian memberikan dukungan kuat untuk

hipotesis yaitu hubungan negatif antara komitmen organisasi dan intensi turnover. Selanjutnya, Arther (2004) menyimpulkan bahwa dengan menggunakan strategi komitmen, organisasi telah secara signifikan mencapai kinerja yang lebih tinggi dan turnover yang lebih rendah. Retensi staf teknis telah dianggap sebagai kepentingan strategis di pengusaha teknologi tinggi karena potensi pengembalian mereka dalam jangka panjang (Turbin dan Rose, 2006). Tsui et al. (1995) menguji retensi karyawan, produktivitas, kualitas dan keberhasilan keuangan perusahaan ditandai sebagai prediktor komitmen karir. Asumsinya adalah fokus pada komitmen kerja karyawan menghasilkan tingkat tinggi komitmen efektif karyawan dan kinerja organisasi.

#### **4.3.5 Pengaruh Keterikatan karyawan terhadap Retensi karyawan**

Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari keterikatan karyawan terhadap tingkat retensi karyawan, ini menunjukkan bahwa makin tingginya tingkat keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam menjadikan karyawan makin betah diperusahaan, mereka lebih memilih bekerja diperusahaannya sekarang daripada harus mencari pekerjaan ditempat lain yang belum tentu lebih baik. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian dari Imam dan Muhammad (2014), temuan penelitian menunjukkan ada hubungan signifikan antara keterikatan karyawan organisasi terhadap tingkat retensi karyawan. Alias dkk (2014), menemukan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan retensi karyawan. Balakrishnan et al (2013) menyatakan adanya hubungan yang

signifikan antara keterlibatan karyawan dengan retensi karyawan. Ini berarti, meningkatkan keterlibatan karyawan karena itu akan meningkatkan retensi karyawan (Mustafa *et al*, 2011). Lebih lanjut, ditemukan bahwa keterlibatan karyawan terkait dengan hasil dari sikap, perilaku, dan niat individu (Ram dan Prabhakar, 2011). Sampai saat ini, perhatian akademik telah dialihkan fokus pada anteseden dan konsekuensi dari keterlibatan karyawan (Clifford, 2010). Namun demikian, kesepakatan penelitian dengan anteseden keterlibatan karyawan telah dikonversi menjadi penerapan praktik manajemen bakat pada keterlibatan karyawan dan karenanya pada retensi karyawan (Bhatnagar, 2007).

#### **4.3.6 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan**

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini menunjukkan bahwa makin tingginya *upaya* pemberdayaan karyawan terbukti dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan. *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). Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Sharma et al (2018), menyimpulkan dari di atas bahwa ada hubungan antara pemberdayaan karyawan dan Retensi Karyawan. Kumara (2018), hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan. Mabruki (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

#### **4.3.7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan**

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan demikian karyawan yang cenderung puas atas pekerjaan yang mereka lakukan dalam organisasi akan menyebabkan karyawan tetap berkeinginan untuk bekerja diperusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja sekarang. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Chin (2018), temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover karyawan. Khan dan Alem (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meminimalkan tingkat turnover karyawan. Biason (2017), temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan pekerjaan dengan retensi karyawan. Penelitian George & Jones (2002) menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja di tempat kerja adalah faktor yang mempengaruhi absensi

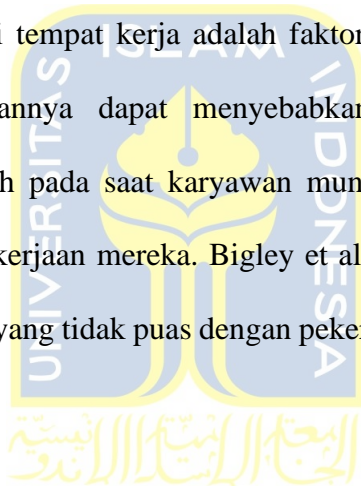
yang pada gilirannya dapat menyebabkan pergantian karyawan dan dampaknya adalah pada saat karyawan mungkin mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaan mereka. Bigley et al. (1996) mendukung pendapat bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih cenderung tidak hadir.

#### **4.3.8 Pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja**

Pada hasil analisis ini menunjukkan komitmen organisasi secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan pengaruh dari komitmen organisasi terhadap retensi karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Imam dan Muhammad (2014), studi ini menunjukkan bahwa hubungan mediasi kepuasan kerja ada antara keterlibatan karyawan dan intensi turnover karyawan. Ini berarti bahwa semakin banyak keterlibatan karyawan meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan mengurangi terjadinya niat turnover.

Penelitian Tranggono dan Andi (2008) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Rimata (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arifah dan Candra (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dewi dan I Gusti (2016)

menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan penelitian Chin (2018), temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover karyawan. Khan dan Alem (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meminimalkan tingkat turnover karyawan. BIASON (2017), temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan pekerjaan dengan retensi karyawan. Penelitian George & Jones (2002) menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja di tempat kerja adalah faktor yang mempengaruhi absensi yang pada gilirannya dapat menyebabkan pergantian karyawan dan dampaknya adalah pada saat karyawan mungkin mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaan mereka. Bigley et al. (1996) mendukung pendapat bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih cenderung tidak hadir.



#### **4.3.9 Pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja**

Hasil analisis pada pengujian ini juga menunjukkan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga makin tingginya kepuasan yang diterima karyawan akan mendorong karyawan tetap ingin bekerja diperusahaannya sekarang. Karena selain dilibatkan dalam

perusahaan juga kepuasannya makin meningkat akibat dari keterlibatan tersebut. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian dari Alias dkk (2014), hasil penelitian menemukan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan retensi karyawan. Hasil analisis regresi hirarkis pada penentuan efek mediasi dari mediator (keterlibatan karyawan) menunjukkan keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen bakat (pengembangan karir dan penghargaan serta pengakuan) dan retensi karyawan.

Hasil penelitian Nugraha (2018) menunjukkan bahwa keterikatan kerja terbukti secara signifikan berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Haslinda dkk (2018) menunjukkan *syariate engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jain dan Balu (2018), temuan penelitian menunjukkan faktor keterikatan karyawan seperti kebutuhan dasar, dukungan manajemen, kerja tim, dan pertumbuhan memiliki dampak besar pada tingkat kepuasan karyawan. Dan penelitian Chin (2018), temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover karyawan. Khan dan Alem (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meminimalkan tingkat turnover karyawan. Biason (2017), temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan pekerjaan dengan retensi karyawan. Penelitian George & Jones (2002) menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja di tempat kerja adalah faktor yang mempengaruhi absensi yang pada gilirannya dapat menyebabkan pergantian

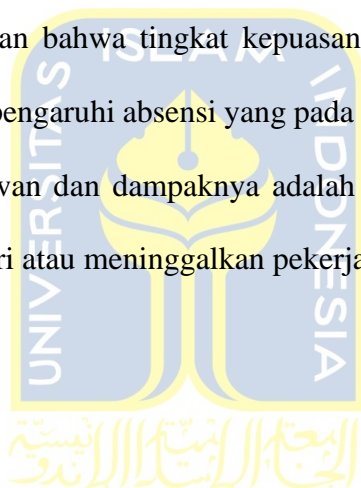
karyawan dan dampaknya adalah pada saat karyawan mungkin mengundurkan diri.

#### **4.3.10 Pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja**

Hasil analisis pada pengujian ini juga menunjukkan bahwa *employee empowerment* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Ini menjelaskan bahwa karyawan yang diberdayakan oleh perusahaan akan semakin puas dalam menjalankan pekerjaannya, dikarenakan semakin puas makan karyawan tersebut makin berkomitmen pada perusahaan untuk tetap bekerja, sehingga keinginannya bekerja ditempat sudah tidak ada lagi, dikarenakan sudah merasa puas dengan pekerjaan yang ada dalam perusahaan saat ini. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Hanggara dan Desak (2018), hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Austyn dkk (2017), simpulan dari penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Gul dkk (2012) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hanggara dan Desak (2018), hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Rahayu dan Gede (2014) menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Temuan dari hasil penelitian Javed et al (2014) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan juga menyebabkan semakin tingginya tingkat kepuasan kerja. Penelitian Chin (2018), temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover karyawan. Khan dan Alem (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meminimalkan tingkat turnover karyawan. Biason (2017), temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan pekerjaan dengan retensi karyawan. Penelitian George & Jones (2002) menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja di tempat kerja adalah faktor yang mempengaruhi absensi yang pada gilirannya dapat menyebabkan pergantian karyawan dan dampaknya adalah pada saat karyawan mungkin mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap kepuasan kerja
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap retensi karyawan
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja
9. Terdapat pengaruh signifikan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

10. Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam hal komitmen organisasi, sebaiknya perusahaan untuk memberikan pengarahan atau pendidikan bagi karyawannya untuk tetap percaya terhadap nilai tetap setia pada perusahaan.
2. Sehubungan dengan keterikatan kerja, sebaiknya karyawan tidak hanya selalu berkonsentrasi terhadap suatu pekerjaan saja. Namun perlunya juga berkonsentrasi dalam hal menjalin komunikasi dan kerjasama dengan rekan kerja yang lain yang mengakibatkan mereka memiliki kepuasan tersendiri dalam bekerja, sehingga mereka menjadi betah dan tetap berkomitmen untuk menjadi bagian dari organisasi.
3. Pada tingkat kepuasan kerja, perlunya perusahaan mendorong bagi semua karyawan untuk bisa bekerjasama dengan baik sesama rekan kerja dan mau menghormati akan hak-hak individual yang dimiliki rekan kerja lain, ini dilakukan agar mereka merasa puas dalam menjalankan pekerjaan secara bersama-sama dengan rekan kerjanya.
4. Kepuasan kerja karyawan selalu berubah seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam organisasi maupun diluar organisasi, sehingga pentingnya perusahaan menjaga kepuasan kerja karyawan agar



nantinya karyawan memiliki keinginan tetap untuk bekerja diperusahaan karena mereka merasa puas dengan pekerjaannya saat ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XIV, No. 4, hal. 7-27.
- Ahmed dan Nosheen, 2015, Impact of Organizational Commitment on Employee Turnover: A Case Study of Pakistan International Airlines (PIA), *Industrial Engineering Letters*, ISSN 2224-6096 (Paper). Vol.5, No.8, 2015
- Alias NE., Norzanah MN., Roshidi H., 2014, Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia Nurul, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 227-242
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- \_\_\_\_\_. .1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London
- Ameer, M. H., Bhatti, S., & Baig, S. 2014. *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction*. *Developing Country Studies*, 4(9), 114-125.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arifah dan Candra, 2015, Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang). *Conference In Business, Accounting, And Management*. Vol 2. No. 1. 2302-9791.
- As'sad. 2004. *Psikology Industry* (Edisi keempat, cetakan Ke-4. Yogyakarta: Liberty.
- Austyn T., Tuty L, Dominicus WP., 2017, Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Karyawan pada Perusahaan UMKM di Surabaya dan Madura. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)*, Vol 6 No 2, 125-132.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. 2008. Work engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Journal Work & Stress*, 22, No 3,187-300

- Balakrishnan C., Masthan D., Chandra V., 2013, Employee Retention Through Employee Engagement - A Study At An Indian International Airport, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue 8, PP.09-16
- Biason RS., 2017, The Effect Of Job Satisfaction To Employee Retention. *Artikel*, Saint Louis University, Baguio City, hal 1-11.
- Cendani, & Tjahjaningsih. 2015. Pengaruh Employee Engagement dan modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol.30 No.2
- Chin, 2018, The Influence of Job Satisfaction on Employee Turnover Intention in the Manufacturing Industry of Malaysi, *Journal of Arts & Social Sciences*, Vol 1, Issue 2, 53-63.
- Daft, 2003. *Manajemen* . Edisi VI. Salemba Empat.
- Dewi dan I Gusti, 2016, Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 4, 2016 : 1969-1997
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. & Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gul, A., Akbar S., and Jan, Z. 2012. Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Retention in the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(9), pp: 284 – 300
- Greenberg J., dan Baron RA., 2003, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Haslinda, Wahyuddin A., Muslimin K., 2018, Peranan *Syariate Engagement* Dalam Memoderasi Kepuasan Kerja Dan Salary Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Bni *Life Insurance* Wilayah Makassar, *Jurnal ASSETS*, Volume 8, Nomor 2: 224-240
- Hanggara IMD., dan Deska KS., 2018, The Effect of Organizational Support and Empowerment on Job Satisfaction and Employee Retention, *The International Journal Of Business & Management*, Vol 6, Issue 8, 211-220.

- Hanaysha, J. and Tahir, P.R. 2016. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavior Sciences*, 219, pp: 272 – 282.
- Hasibuan, Malayu S.P 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, dan Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Imam dan Muhammad, 2014, *Impact of Employee Engagement in Retaining Employees Through Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment and Moderating Effect of Job Stress: A Corporate Banking Sector Study of Pakistan*
- Jain dan Balu, 2018, Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction At Ultratech Cement Limited-HCW, *International Journal of Computer & Mathematical Sciences (IJCMS)*, Volume 7, Issue 3, 2347 – 8527.
- Jaiswal, G., Pathak, R., & Kumari, S. 2017. *Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction and Motivation*. Pretige Institute of Management.
- Jehanzeb K., Anwar R., & Mazen FR, 2013, Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 8; 79-90.
- Jennifer A, Carsen. 2005. *HR How To Employee Retention*. Chicago : J.D. CCH Incorporated.
- Kumara, 2018, Pengaruh Rekrutmen dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta, *Skripsi*, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Khan dan Alem, 2014, Impact of Job Satisfaction On Employee Turnover: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, *Journal of International Studies*, Vol. 7, No 1, 2014, pp. 122-132
- 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.
- Lahsley, C. 2004. *Empowerment; HR Strategies for Service Excellence*. New Delhi: Butterworth-Heinemann, Ltd
- Latan, H. dan Ghozali, I., 2015. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Luthans F., 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi X., Yogyakarta: Andi.

- Mabruri M., 2015, Analisis Persepsi *Employee Empowerment* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru. *Jom FEKON*, Vol.2 No.2, 1-15.
- Margaretha, Meily & T. Elisabeth Cintya Santosa. Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor Employee Engagement. 2012. Maranatha Christian University
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2009. *Human Resource Management*. Alih Jakarta:Salemba Empa
- 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.
- 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.
- Munandar AS., 2012. *Psikologi Industri*. Jakarta: Universitas Indonesia
- 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.
- Nugraha, 2018, Pengaruh *Work Engagement* dan *Employee Empowerment* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Deskriptif Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero), *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta,
- Pathak, 2018, Influence of Retention Factors on Employees Commitment: Evidence from Nepalese Commercial Banks, *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, Vol. 7, Issue 6: 7031-7039
- 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.
- Pohan, Ah. 2010. *Be A Smart Leader: Rahasia Dibalik Keputusan CEO Dan Manajer Hebat*. Jakarta:Pustaka Grhatama
- Rahayu dan Gede, 2014, Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bali Summer. *Naskah Publikasi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.

- Rimata EP., 2014, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta. *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta
- Rivai V., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Grafindo Perkasa.
- Robbins, S. P. 2006. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. The Drivers of Employee Engagement Brighton. Institute for Employment Studies. Retrieved March 11.
- Robbins SP., dan Timothy AJ., 2009, *Oragnizational Behavior*, 13 Three Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall.
- Sedarmayanti. 2012. *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Sharma M., Sachin G., Pooja S., 2018, *Impact Of Employee Empowerment On Retention Of Knowledge Workers In Higher Education Sector*, International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature (IMPACT: IJRHAL), Vol. 6, Issue 4, 1-6
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, hal. 71-92
- Sekaran, Uma., 2011, *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger., 2013, *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Susilo A., 2013. Pengaruh retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja, *Jurnal Studi Akuntansi dan Bisnis*, 251, Vol 1, No. 3.
- Sutrisno E., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana
- Tranggono dan Andi, 2008, Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 15, No.1. Hal. 80 – 90
- 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 untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

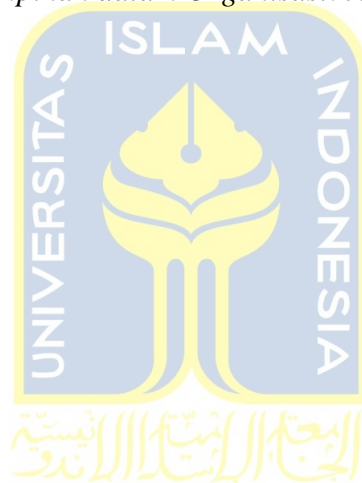
Waluyo, M. 2013. *Psikologi Industri*. Jakarta: Akademia Permata

Wibawa dan Dewi, 2016, Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada PT. Finnet Indonesia, *e-Proceeding of Management* : Vol.3, No.2. Page 1484

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada

Wiyono G., 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: Percetakan STIM YKPM

Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Indeks.



# LAMPIRAN





**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth :  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Karyawan PT. Madu Baru Bantul  
Di tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i Karyawan PT. Madu Baru Bantul untuk dapat meluangkan waktunya menjawab pertanyaan yang terlampir dengan judul penelitian “Pengaruh Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan, dan *Employee Empowerment* terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta)”.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan merupakan data yang sangat kami perlukan dalam penelitian untuk penulisan skripsi, yang merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Nasional UPN “Veteran” Yogyakarta.

Demikian sekiranya Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia memberikan jawaban yang sejujurnya atas pertanyaan tersebut.

Atas perhatian dan kesediannya kami ucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta,

Hormat Saya

Nanda Putra Pratama

### Karakteristik Responden

Pernyataan berikut mengenai identitas diri responden. Berikan jawaban sesuai dengan kondisi yang Anda alami.

1. Nama : .....(bila tidak keberatan)
2. Jenis Kelamin : L  P
3. Usia : .....Thn
4. Pendidikan : .....
5. Masa Kerja : .....tahun.....bulan
6. Jabatan : .....(boleh diisi boleh tidak)

### Petunjuk Pengisian

Berikanlah persepsi/penilaian anda terhadap pernyataan yang diajukan sesuai dengan keadaan yang anda rasakan dengan memberi tanda (v) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan Jawaban:

- |     |                       |     |
|-----|-----------------------|-----|
| SS  | : Sangat Setuju       | (5) |
| S   | : Setuju              | (4) |
| N   | : Netral              | (3) |
| TS  | : Tidak Setuju        | (2) |
| STS | : Sangat Tidak Setuju | (1) |

## A. KOMITMEN ORGANISASI

### 1. Komitmen Afektif

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan					
3	Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini					
4	Saya memiliki rasa yang kuat terhadap perusahaan					
5	Perusahaan ini berarti sangat besar bagi saya					

### 2. Komitmen Kontinuen

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
6	Tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya					
7	Akan sangat besar bagi saya meninggalkan perusahaan ini					
8	Kehidupan saya akan terganggu bila meninggalkan perusahaan ini sekarang					
9	Saya merasa memiliki sedikit pilihan bila meninggalkan perusahaan ini					

### 3. Komitmen Normatif

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
10	Saya merasa tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kewajiban moral					
11	Saya di didik untuk tetap percaya terhadap nilai tetap setia pada perusahaan					

## B. KETERIKATAN KARYAWAN

### 1. Vigor (kekuatan/level energi)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya dapat mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi di perusahaan					
2	Saya bekerjasama dengan orang lain untuk menjalankan rencana yang sudah direncanakan oleh perusahaan					
3	Saya terbiasa berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaan					

**2. Dedication (perasaan /keterlibatan)**

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
4	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini					
5	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim					
6	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi					

**3. Absorption (keadaan)**

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
7	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika sedang bekerja					
8	Saya sering lupa waktu ketika sedang bekerja					
9	Saya selalu berkonsentrasi terhadap suatu pekerjaan					

**C. EMPLOYEE EMPOWERMENT**

**1. Choice**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
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					

## 2. Competency

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
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					

## 3. Meaningfulness

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
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					

## 4. Impact

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
----	------------	------------	-----------	----------	----------	-----------

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					

#### D. KEPUASAN KERJA

##### 1. Gaji

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari					
2	Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.					
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.					

##### 2. Pekerjaan itu sendiri

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
4	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya					
5	Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas					
6	Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya					

##### 3. Promosi

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
7	Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan					
8	Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan					

9	Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan					
10	Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan					

#### 4. Atasan

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
11	Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya					
12	Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi					
13	Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya					
14	Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai					

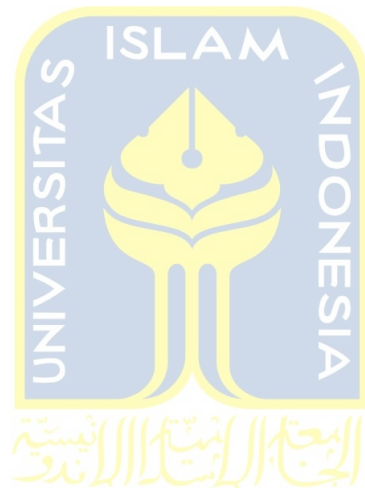
#### 5. Rekan Kerja

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
15	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
16	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya					
17	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.					

### E. RETENSI KARYAWAN

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
----	------------	------------	-----------	----------	----------	-----------

1	Karyawan berencana untuk tetap tinggal selama lebih dari satu tahun dengan organisasi sekarang					
2	Karyawan bisa berkontribusi untuk organisasi diluar pekerjaannya					
3	Tetap bekerja diperusahaan karena merasa puas dengan pekerjaannya saat ini					





## LAMPIRAN 2

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

#### Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Laki - laki	40 - 49 tahun	D3	11 - 15 tahun
2	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
3	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTP	11 - 15 tahun
4	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
5	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
6	Laki - laki	21 - 29 tahun	SLTA	< 5 tahun
7	Perempuan	21 - 29 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
8	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
9	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
10	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
11	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
12	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTP	5 - 10 tahun
13	Perempuan	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
14	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
15	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
16	Perempuan	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
17	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
18	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
19	Perempuan	21 - 29 tahun	D3	< 5 tahun
20	Perempuan	30 - 39 tahun	D3	5 - 10 tahun
21	Perempuan	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
22	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
23	Perempuan	21 - 29 tahun	SLTA	< 5 tahun
24	Perempuan	21 - 29 tahun	Sarjana	< 5 tahun
25	Laki - laki	21 - 29 tahun	SLTA	< 5 tahun
26	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	< 5 tahun
27	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
28	Laki - laki	21 - 29 tahun	D3	< 5 tahun
29	Laki - laki	21 - 29 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
30	Laki - laki	21 - 29 tahun	Sarjana	< 5 tahun
31	Perempuan	30 - 39 tahun	D3	5 - 10 tahun
32	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
33	Laki - laki	50 - 60 tahun	Sarjana	> 15 tahun
34	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
35	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
36	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
37	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
38	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
39	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
40	Perempuan	40 - 49 tahun	SLTP	11 - 15 tahun
41	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
42	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun

43	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
44	Perempuan	40 - 49 tahun	D3	5 - 10 tahun
45	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
46	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
47	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
48	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
49	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
50	Laki - laki	40 - 49 tahun	D3	> 15 tahun
51	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
52	Perempuan	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
53	Perempuan	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
54	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
55	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
56	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
57	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
58	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
59	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
60	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	11 - 15 tahun
61	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
62	Laki - laki	30 - 39 tahun	D3	11 - 15 tahun
63	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
64	Perempuan	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
65	Laki - laki	21 - 29 tahun	Sarjana	< 5 tahun
66	Perempuan	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
67	Laki - laki	30 - 39 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
68	Laki - laki	40 - 49 tahun	Sarjana	> 15 tahun
69	Perempuan	21 - 29 tahun	Sarjana	< 5 tahun
70	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun
71	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
72	Laki - laki	30 - 39 tahun	SLTA	5 - 10 tahun
73	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
74	Laki - laki	21 - 29 tahun	Sarjana	< 5 tahun
75	Perempuan	21 - 29 tahun	Sarjana	5 - 10 tahun
76	Laki - laki	50 - 60 tahun	SLTA	> 15 tahun
77	Perempuan	30 - 39 tahun	SLTA	11 - 15 tahun
78	Laki - laki	40 - 49 tahun	SLTA	> 15 tahun

## Karakteristik Responden

### Frequencies

		Statistics				
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja	Status
N	Valid	78	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0	0

### Frequency Table

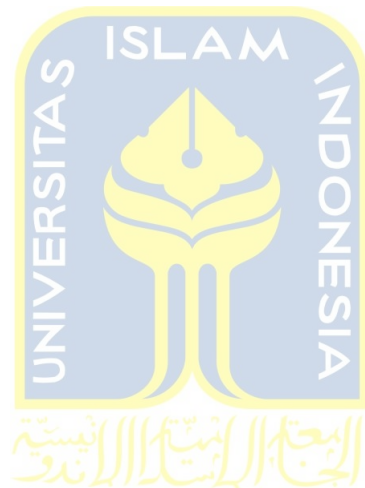
		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	44	56,4	56,4	56,4
	Perempuan	34	43,6	43,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 29 tahun	13	16,7	16,7	16,7
	30 - 39 tahun	29	37,2	37,2	53,8
	40 - 49 tahun	24	30,8	30,8	84,6
	50 - 60 tahun	12	15,4	15,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

		Pendidikan Terakhir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTP	3	3,8	3,8	3,8
	SLTA	43	55,1	55,1	59,0
	D3	8	10,3	10,3	69,2
	Sarjana	24	30,8	30,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5 tahun	11	14,1	14,1	14,1
5 - 10 tahun	20	25,6	25,6	39,7
Valid 11 - 15 tahun	17	21,8	21,8	61,5
> 15 tahun	30	38,5	38,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	



## LAMPIRAN 3

## REKAPITULASI DATA PENELITIAN

## REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Komitmen Organisasi (X1)											Rata2
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4,64
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4,09
7	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3,45
8	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	3,73
9	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3,36
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
11	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3,45
12	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3,27
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,91
14	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3,36
15	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,18
16	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,82
17	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3,55
18	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3,09
19	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4,00
20	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,55
21	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3,64
22	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,36
23	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,82
24	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,82
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,09
26	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3,36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
29	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4,36
30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,18
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
32	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4,64
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3,91
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,27
37	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3,45
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
39	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3,73
40	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4,18

41	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3,27
42	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	5	3,82
43	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,91
44	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4,09
45	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3,82
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,91
47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,73
48	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3,55
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
50	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,45
51	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3,55
52	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3,64
53	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3,73
54	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4,27
55	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3,27
56	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	5	3,82
57	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,91
58	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4,00
59	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4,00
60	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3,55
61	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,64
62	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3,82
63	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3,73
64	5	5	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3,64
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
66	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3,64
67	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3,18
68	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,91
69	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3,36
70	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,00
71	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,82
72	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3,55
73	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3,27
74	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3,91
75	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,64
76	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3,64
77	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,36
78	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,82

No	Keterikatan Karyawan (X2)									Rata2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	
1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,22
2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4,44
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,89
4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3,33
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,89
7	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3,44
8	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3,11
9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,11
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
11	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3,67
12	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3,22
13	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,78
14	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3,56
15	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,78
16	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3,67
17	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,33
18	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2,89
19	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3,78
20	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,22
21	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3,56
22	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,78
23	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3,78
24	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,78
25	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,67
26	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3,56
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
29	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4,11
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
32	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,33
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3,67
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,11
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
39	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3,78
40	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4,11
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
42	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3,22
43	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,89
44	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,89
45	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,56
46	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3,67

47	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,78
48	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3,67
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
50	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3,11
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
52	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,89
53	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3,56
54	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4,11
55	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3,33
56	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3,67
57	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,89
58	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,89
59	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3,78
60	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3,67
61	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3,78
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,78
63	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4,11
64	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,78
65	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,78
66	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3,44
67	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3,22
68	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,89
69	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,67
70	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3,89
71	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3,22
72	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3,56
73	3	3	2	2	4	4	4	3	2	3,00
74	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,78
75	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3,44
76	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3,56
77	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3,67
78	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3,78



No	<i>Employee Empowerment (X3)</i>												Rata2
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3,50
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,83
4	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1,42
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
6	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4,25
7	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4,42
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4,83
9	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3,25
10	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
11	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,08
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
14	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3,33
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3,83
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,83
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,83
18	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4,17
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,92
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
22	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3,50
23	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3,42
24	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3,50
25	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3,33
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,92
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,92
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3,83
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
34	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3,25
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,92
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
38	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,33
39	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3,67
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
41	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,17
42	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,75
43	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3,75
44	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3,33
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,83
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,92

47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,92
48	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3,58
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,92
50	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3,75
51	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
52	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4,17
53	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3,67
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
55	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,17
56	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,75
57	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3,75
58	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3,25
59	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4,50
60	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4,58
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,92
62	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3,58
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4,83
64	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3,33
65	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4,25
66	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,08
67	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,08
68	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,67
69	4	4	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	3,92
70	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,67
71	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4,08
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,83
73	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4,00
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4,00
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,75
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
77	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3,83
78	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	3,83

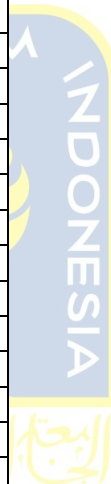


47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5
53	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
56	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
57	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
59	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
62	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
63	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
64	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
65	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
66	4	3	5	5	4	4	3	5	4	3
67	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
68	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3
69	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
70	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
71	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
72	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
73	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
74	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5
75	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
76	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5
77	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
78	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4



47	4	4	4	4	4	3	3	3,88
48	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	4	4	4	4	5	4	4	4,00
50	3	3	4	4	3	3	3	3,71
51	4	4	4	4	4	4	4	4,00
52	4	4	5	4	3	4	5	4,18
53	3	3	3	4	3	4	3	3,41
54	4	4	4	4	4	3	3	3,88
55	3	3	3	4	4	4	4	3,53
56	4	4	3	3	5	4	4	3,71
57	4	4	4	4	3	3	3	3,76
58	3	3	4	4	4	4	4	3,82
59	4	4	4	4	3	4	4	3,88
60	4	4	4	4	4	4	4	4,00
61	4	4	4	4	3	3	3	3,71
62	4	4	4	4	4	4	4	3,94
63	5	5	5	5	4	4	5	4,59
64	4	4	3	3	3	3	3	3,47
65	5	5	5	4	5	5	5	4,82
66	5	4	3	3	3	5	4	3,94
67	4	4	4	4	3	3	3	3,47
68	4	5	4	4	5	5	5	4,41
69	4	3	3	3	4	4	3	3,59
70	4	4	3	4	4	4	3	3,76
71	5	4	4	5	4	4	4	4,41
72	5	4	4	5	4	4	4	4,35
73	4	3	3	4	4	3	3	3,76
74	4	4	4	5	4	4	4	4,35
75	5	4	4	5	5	4	4	4,41
76	3	3	3	4	3	3	3	3,71
77	4	3	4	3	4	3	4	3,53
78	4	4	4	4	5	4	4	4,12

No	Retetensi Karyawan (Y)			
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Rata2
1	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4,00
3	4	4	4	4,00
4	3	3	1	2,33
5	4	4	5	4,33
6	3	3	4	3,33
7	5	4	5	4,67
8	5	5	5	5,00
9	4	5	3	4,00
10	5	4	3	4,00
11	4	4	3	3,67
12	3	4	3	3,33
13	5	5	5	5,00
14	4	4	3	3,67
15	4	4	4	4,00
16	4	4	4	4,00
17	4	5	4	4,33
18	4	4	3	3,67
19	5	5	5	5,00
20	4	4	5	4,33
21	4	4	4	4,00
22	4	3	4	3,67
23	4	4	3	3,67
24	4	3	4	3,67
25	4	4	4	4,00
26	3	3	4	3,33
27	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4,00
29	4	4	4	4,00
30	5	4	4	4,33
31	4	4	4	4,00
32	5	5	5	5,00
33	4	4	4	4,00
34	4	4	3	3,67
35	4	4	4	4,00
36	5	4	4	4,33
37	4	4	4	4,00
38	4	5	4	4,33
39	3	4	3	3,33
40	4	4	3	3,67
41	4	4	4	4,00
42	4	3	4	3,67
43	4	4	4	4,00
44	4	4	4	4,00
45	4	4	3	3,67
46	5	4	4	4,33



47	4	4	4	4,00
48	4	4	4	4,00
49	4	4	4	4,00
50	4	4	3	3,67
51	4	4	4	4,00
52	4	4	3	3,67
53	3	3	3	3,00
54	3	4	3	3,33
55	4	3	4	3,67
56	4	3	4	3,67
57	5	4	4	4,33
58	4	4	4	4,00
59	4	4	3	3,67
60	4	3	3	3,33
61	4	4	4	4,00
62	4	4	3	3,67
63	4	4	4	4,00
64	4	4	3	3,67
65	5	4	4	4,33
66	4	4	3	3,67
67	4	3	4	3,67
68	5	5	5	5,00
69	4	4	3	3,67
70	4	4	4	4,00
71	4	4	4	4,00
72	4	5	4	4,33
73	4	4	3	3,67
74	5	5	5	5,00
75	4	4	5	4,33
76	4	4	4	4,00
77	4	3	4	3,67
78	4	4	3	3,67





**LAMPIRAN 4**  
**ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

**Descriptives**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11	78	2	5	4,13	,567
X12	78	2	5	3,91	,628
X13	78	2	5	3,86	,697
X14	78	2	5	3,82	,597
X15	78	2	5	3,87	,652
X16	78	2	5	3,65	,770
X17	78	2	5	3,71	,647
X18	78	2	5	3,71	,686
X19	78	2	5	3,71	,647
X110	78	2	5	3,72	,579
X111	78	2	5	3,59	,633
KomitmenOrganisasiX1	78	2,00	5,00	3,79	,440
Valid N (listwise)	78				

**Descriptives**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X21	78	3	5	3,94	,543
X22	78	2	5	3,86	,597
X23	78	2	5	3,76	,687
X24	78	2	5	3,60	,727
X25	78	3	5	3,78	,595
X26	78	2	5	3,78	,595
X27	78	2	5	3,73	,617
X28	78	3	5	3,74	,545
X29	78	2	5	3,55	,658
KeterikatanKaryawanX2	78	2,89	4,89	3,75	,410
Valid N (listwise)	78				

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X31	78	2	5	4,18	,679
X32	78	1	5	3,96	,746
X33	78	1	5	3,92	,786
X34	78	1	5	3,97	,772
X35	78	2	5	3,99	,634
X36	78	1	5	3,86	,751
X37	78	2	5	3,85	,722
X38	78	1	5	3,94	,795
X39	78	1	5	3,77	,755
X310	78	1	5	3,83	,673
X311	78	1	5	3,71	,723
X312	78	3	5	3,83	,612
EmployeeEmpowermentX3	78	1,42	5,00	3,90	,592
Valid N (listwise)	78				

## Descriptives

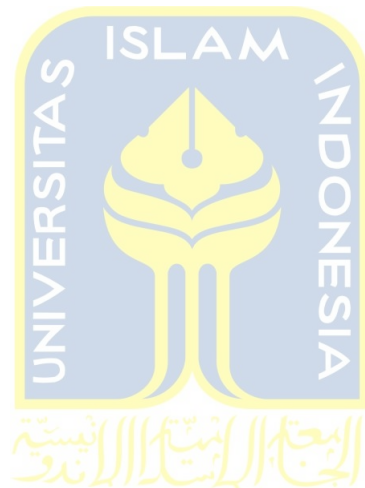
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z11	78	3	5	4,06	,372
Z12	78	3	5	4,04	,545
Z13	78	3	5	4,13	,611
Z14	78	3	5	4,10	,572
Z15	78	3	5	4,00	,624
Z16	78	3	5	3,97	,581
Z17	78	2	5	3,83	,568
Z18	78	3	5	4,00	,624
Z19	78	1	5	3,90	,713
Z110	78	3	5	4,04	,568
Z111	78	3	5	4,08	,640
Z112	78	3	5	3,87	,589
Z113	78	3	5	3,79	,589
Z114	78	3	5	4,01	,592
Z115	78	3	5	3,87	,632
Z116	78	3	5	3,78	,595
Z117	78	3	5	3,78	,658
KepuasanKerjaZ	78	2,82	4,88	3,96	,374
Valid N (listwise)	78				

## Descriptives

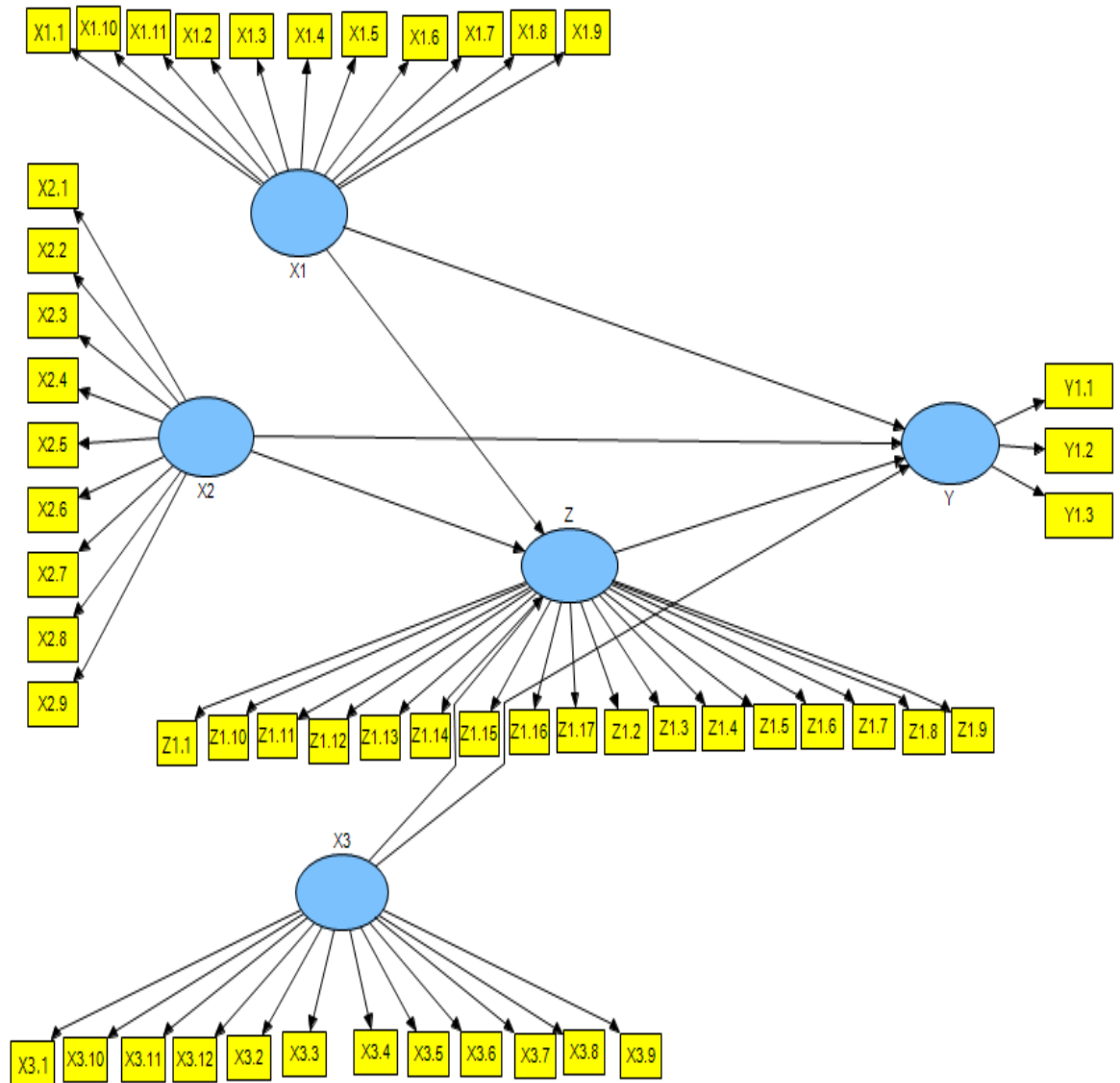
Descriptive Statistics

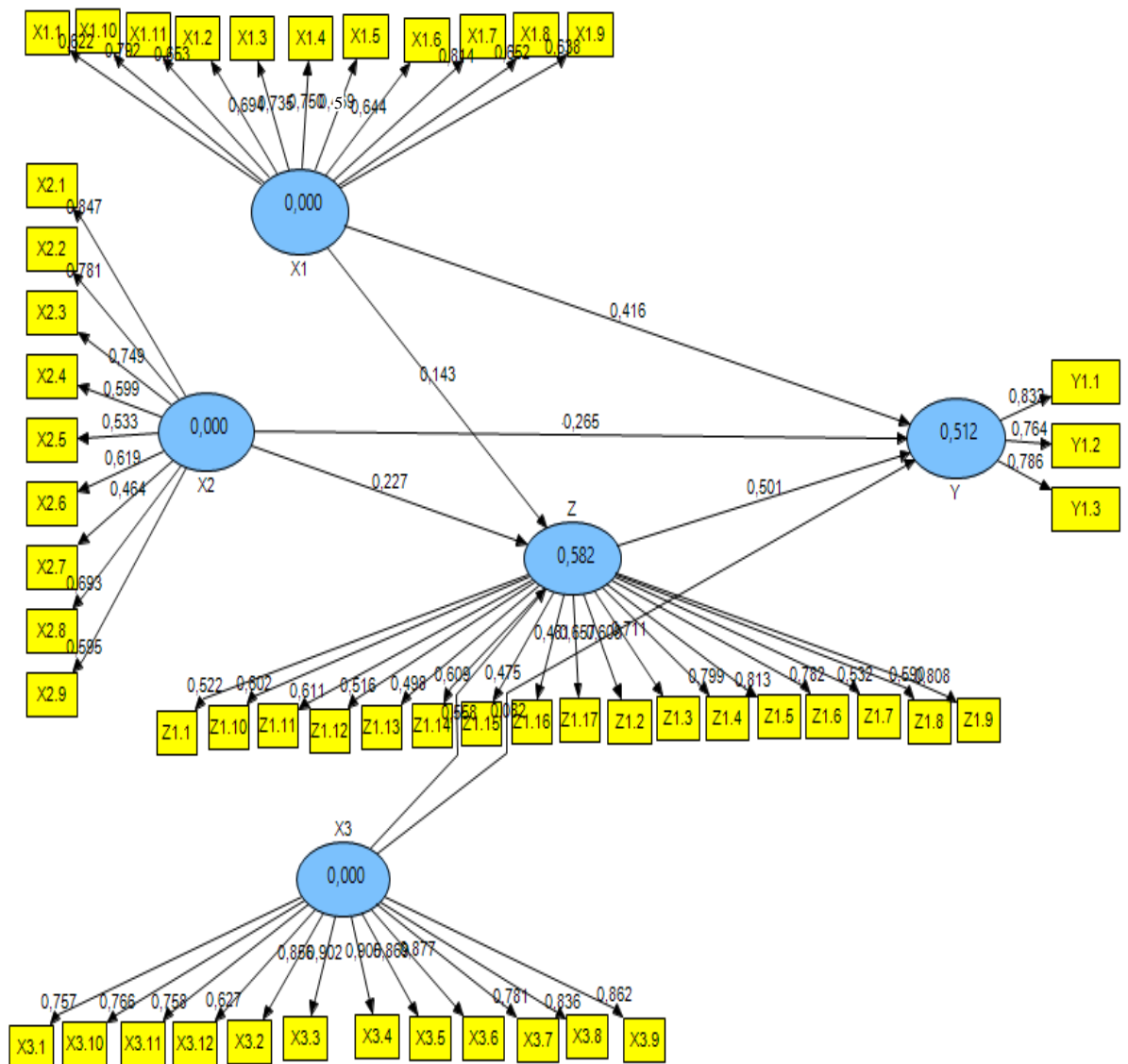
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y11	78	3	5	4,08	,504
Y12	78	3	5	3,97	,534
Y13	78	1	5	3,79	,709
RetetensiKaryawanY	78	2,33	5,00	3,95	,462
Valid N (listwise)	78				



**LAMPIRAN 5**  
**HASIL UJI SEM PLS**

**Pengujian Model SEM PLS**





## PLS

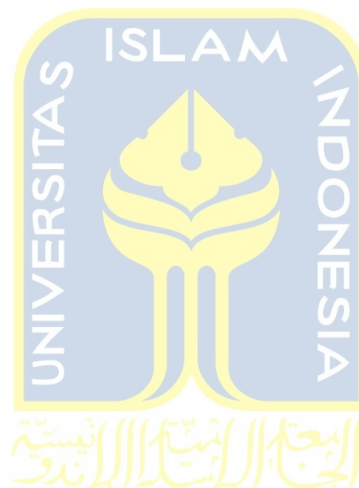
### Quality Criteria

#### Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
<b>X1</b>	0,568654	0,905038		0,885694
<b>X2</b>	0,540535	0,872893		0,843046
<b>X3</b>	0,672475	0,960657		0,954596
<b>Y</b>	0,630876	0,836621	0,511977	0,706820
<b>Z</b>	0,503182	0,917406	0,581532	0,903777

#### Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
<b>X1</b>	0,885694
<b>X2</b>	0,843046
<b>X3</b>	0,954596
<b>Y</b>	0,706820
<b>Z</b>	0,903777



#### R Square

	R Square
<b>X1</b>	
<b>X2</b>	
<b>X3</b>	
<b>Y</b>	0,581532
<b>Z</b>	0,511977

#### AVE

	AVE
<b>X1</b>	0,568654
<b>X2</b>	0,540535
<b>X3</b>	0,672475
<b>Y</b>	0,630876
<b>Z</b>	0,503182

### Composite Reliability

	Composite Reliability
<b>X1</b>	0,905038
<b>X2</b>	0,872893
<b>X3</b>	0,960657
<b>Y</b>	0,836621
<b>Z</b>	0,917406

### Outer Loadings

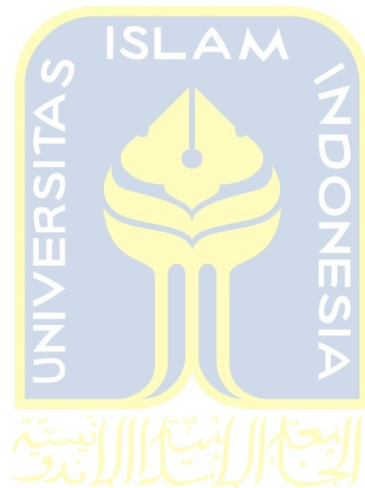
	X1	X2	X3	Y
<b>X1.1</b>	0,622319			
<b>X1.10</b>	0,791529			
<b>X1.11</b>	0,652614			
<b>X1.2</b>	0,694284			
<b>X1.3</b>	0,735311			
<b>X1.4</b>	0,750258			
<b>X1.5</b>	0,568841			
<b>X1.6</b>	0,644103			
<b>X1.7</b>	0,814396			
<b>X1.8</b>	0,651503			
<b>X1.9</b>	0,638363			
<b>X2.1</b>		0,847035		
<b>X2.2</b>		0,781422		
<b>X2.3</b>		0,749282		
<b>X2.4</b>		0,598549		
<b>X2.5</b>		0,532619		
<b>X2.6</b>		0,619460		
<b>X2.7</b>		0,463645		
<b>X2.8</b>		0,692953		
<b>X2.9</b>		0,595378		
<b>X3.1</b>			0,757373	
<b>X3.10</b>			0,766119	
<b>X3.11</b>			0,758112	
<b>X3.12</b>			0,626617	
<b>X3.2</b>			0,856448	

X3.3			0,902298	
X3.4			0,904502	
X3.5			0,868630	
X3.6			0,877339	
X3.7			0,780674	
X3.8			0,836343	
X3.9			0,861882	
Y1.1				0,832002
Y1.2				0,763572
Y1.3				0,785722
Z1.1				
Z1.10				
Z1.11				
Z1.12				
Z1.13				
Z1.14				
Z1.15				
Z1.16				
Z1.17				
Z1.2				
Z1.3				
Z1.4				
Z1.5				
Z1.6				
Z1.7				
Z1.8				
Z1.9				

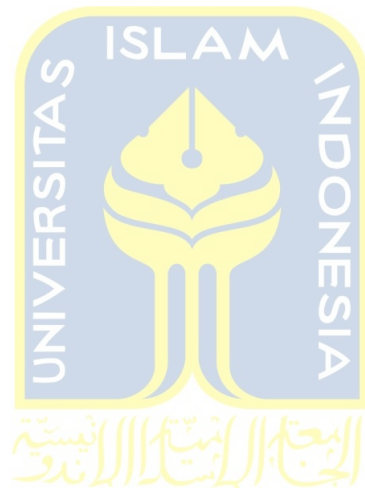
	Z
X1.1	
X1.10	
X1.11	
X1.2	
X1.3	
X1.4	



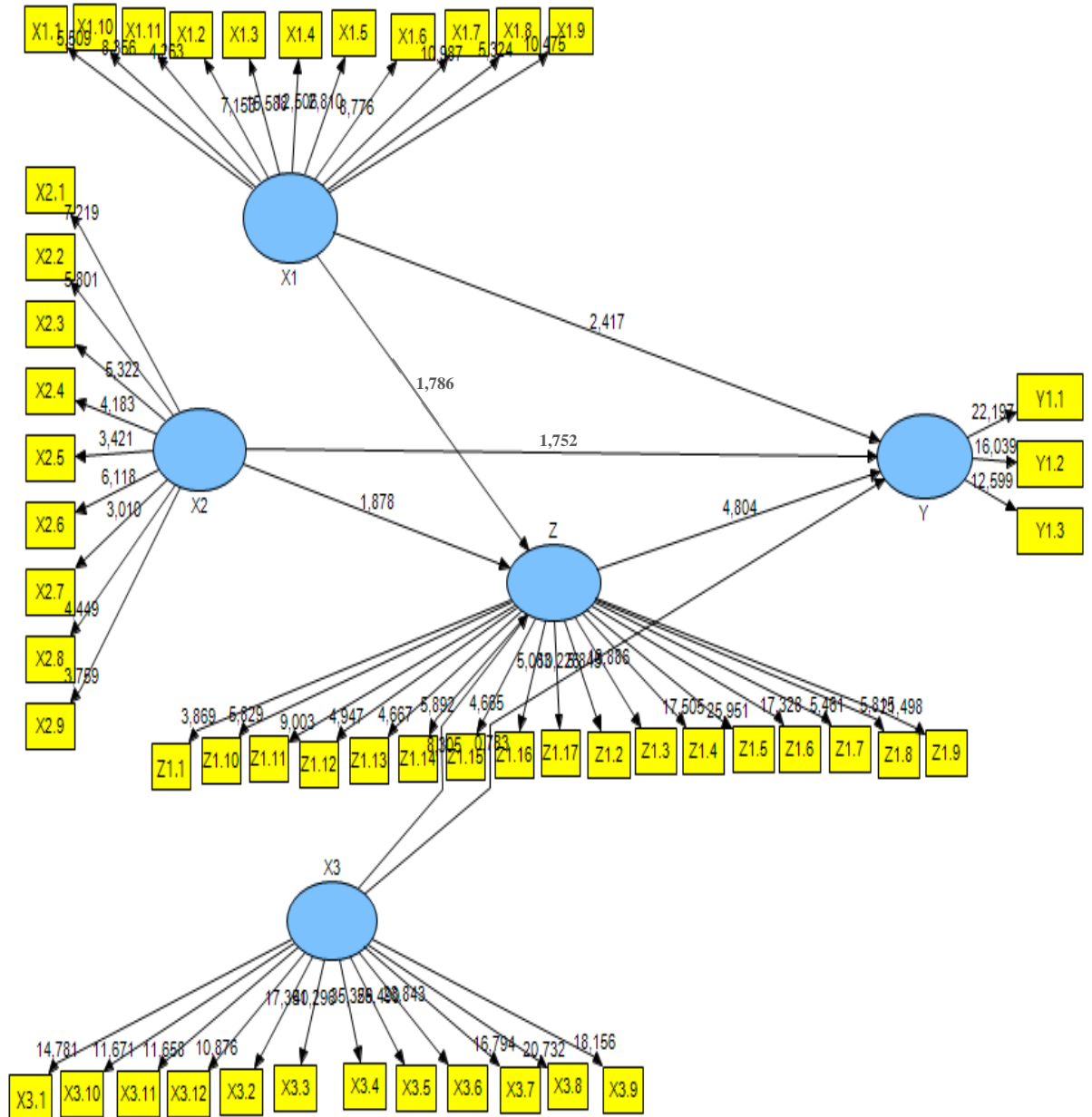
<b>X1.5</b>	
<b>X1.6</b>	
<b>X1.7</b>	
<b>X1.8</b>	
<b>X1.9</b>	
<b>X2.1</b>	
<b>X2.2</b>	
<b>X2.3</b>	
<b>X2.4</b>	
<b>X2.5</b>	
<b>X2.6</b>	
<b>X2.7</b>	
<b>X2.8</b>	
<b>X2.9</b>	
<b>X3.1</b>	
<b>X3.10</b>	
<b>X3.11</b>	
<b>X3.12</b>	
<b>X3.2</b>	
<b>X3.3</b>	
<b>X3.4</b>	
<b>X3.5</b>	
<b>X3.6</b>	
<b>X3.7</b>	
<b>X3.8</b>	
<b>X3.9</b>	
<b>Y1.1</b>	
<b>Y1.2</b>	
<b>Y1.3</b>	
<b>Z1.1</b>	0,522336
<b>Z1.10</b>	0,602137
<b>Z1.11</b>	0,611096
<b>Z1.12</b>	0,515545
<b>Z1.13</b>	0,497508
<b>Z1.14</b>	0,608734



<b>Z1.15</b>	0,475314
<b>Z1.16</b>	0,481463
<b>Z1.17</b>	0,657308
<b>Z1.2</b>	0,608752
<b>Z1.3</b>	0,710516
<b>Z1.4</b>	0,799451
<b>Z1.5</b>	0,812802
<b>Z1.6</b>	0,781628
<b>Z1.7</b>	0,532423
<b>Z1.8</b>	0,590363
<b>Z1.9</b>	0,808385



### Bootstrapping





## Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
X1 -> Y	0,487707	0,462480	0,179654	0,179654
X1 -> Z	0,142800	0,157112	0,111070	0,111070
X2 -> Y	0,151250	0,112512	0,193466	0,193466
X2 -> Z	0,227291	0,218650	0,121013	0,121013
X3 -> Y	0,361706	0,374221	0,082008	0,082008
X3 -> Z	0,558133	0,555245	0,067203	0,067203
Z -> Y	0,501351	0,506968	0,104369	0,104369

	T Statistics ( O/STERR )
X1 -> Y	2,714704
X1 -> Z	1,785683
X2 -> Y	1,751794
X2 -> Z	1,878233
X3 -> Y	4,410603
X3 -> Z	8,305115
Z -> Y	4,803634

## SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</b></p>	<p><b>FAKULTAS EKONOMI</b></p> <p>Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja Ringroad Utara Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta 55283 T. (0274) 881546, 885376, 883087; F. (0274) 882589 E. fe@uii.ac.id W. fecon.uii.ac.id</p>	<p>Nomor : 241/DEK/10/Div.URT/X/2019 Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN</p> <p>Kepada Yth.</p> <p><i>Assalamu'alaikum wr.wb.</i></p> <p>Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami:</p> <p>Nama : Nanda Putra Pratama Tempat/Tgl. Lahir : Batam 24 Mei 1997 No. Mahasiswa : 15311474 Jurusan : Manajemen Alamat : Jl. Pandean Sari Blok 3 No. 8. Condongcatur. Depok. Sleman</p> <p>Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul:</p> <p style="text-align: center;"><b>"Pengaruh Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening"</b></p> <p>Dosen Pembimbing : Titik Nurbiyati, Dra. M.Si.</p> <p>Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.</p> <p>Atas perkenan dan bantuan Saudara. kami ucapkan terima kasih.</p> <p><i>Wassalamu'alaikum wr.wb</i></p> <p style="text-align: right;">Yogyakarta, 30 Oktober 2019</p> <div style="text-align: right;">  <p><i>Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.</i> NIK. : 93 313 0101</p> </div>
---	--	---

### LAMPIRAN 7

## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



## **PT MADUBARU**

*PG.PS. MADUKISMO*

No. : 6552 /DIR/MB/XI/2019  
Hal : Izin Penelitian

**Kepada**  
**Yth. Dekan**  
**Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**YOGYAKARTA**

Dengan hormat,

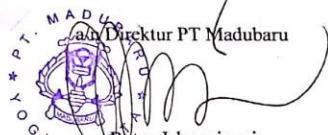
Menjawab surat nomor 241/DEK/10/Div.URT/X/2019 tertanggal 30 Oktober 2019 perihal permohonan penelitian untuk:

Nama : Nanda Putra Pratama  
No. Mhs. : 15311474

Dengan ini kami beritahukan bahwa Perusahaan dapat memenuhi permohonan izin penelitian di Bagian SDM dan Umum Sie Legal & Diklat PT Madubaru Yogyakarta.

Demikian untuk menjadikan periksa, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 19 November 2019

  
Direktur PT Madubaru  
Retna Isharsriyani  
Ka. Bag. SDM & Umum

Padakan Tirtonirmolo Kasihan Bantul Yogyakarta 55181  
Telp. (0274) 377049, 377916, Fax. (0274) 373071  
E-mail : madubaru@yahoo.com  
www.madubaru.comyr.com

**LAMPIRAN 8**

## SURAT PLAGIARISME

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</b></p>	<p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">FAKULTAS EKONOMI</p>	<p style="font-size: 0.8em;">Gedung Ace Partadiredja Ring Road Utara, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283 T. (0274) 881546 Ext. 1000 F. (0274) 882589 E. fe@uii.ac.id W. fecon.uui.ac.id</p>
<p><b><u>SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN</u></b></p> <p>No. : 80/Ka.Div/10/Div.PP/III/2020</p> <p style="text-align: center;"><i>Bismillahirrahmaanirrahim.</i></p> <p><i>Assalamu'alaikum wr. wb.</i></p> <p>Dengan ini menerangkan bahwa:</p> <p>Nama : Nanda Putra Pratama</p> <p>Nomor Mahasiswa : 15311474</p> <p>Dosen Pembimbing : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.</p> <p>Prodi : Manajemen</p> <p>Judul Karya Ilmiah : <b>Pengaruh Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan, dan Employee Empowerment Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</b></p> <p>Nomor Hp : 089668872493</p> <p>Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (<i>similarity test</i>) menggunakan <b>Turnitin</b> dengan hasil <b>16% (enam belas)</b>. Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.</p> <p><i>Wassalamu'alaikum wr. wb</i></p> <p style="text-align: center;">Yogyakarta, 10 Maret 2020</p> <p style="text-align: center;">Kepala Divisi Pengembangan Pengetahuan</p> <div style="text-align: center;">  <p style="margin-top: 5px;">Bambang Hermawan, S.Si</p> </div>		

### LAMPIRAN 9

### BIODATA PENELITI



Nama : Nanda Putra Pratama  
 Tempat, Tanggal Lahir : Batam, 24 Mei 1997  
 Jenis Kelamin : Laki-laki  
 NIM : 15311474  
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
 Fakultas : Ekonomi  
 Peminatan : Sumber Daya Manusia  
 Alamat : Perumahan Otorita Batam , no. 1 a, Simpang Dam,  
 Batam  
 Riwayat Pendidikan : SD N 006 Lubuk Baja, Batam (2009)  
 SMP N 12 Batam (2012)  
 SMA S KARTINI Batam (2015)  
 Universitas Islam Indonesia (2020)  
 Email : [nandaputra0401@gmail.com](mailto:nandaputra0401@gmail.com)